



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA UNIDAD IZTAPALAPA
DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

*CONTROL OBRERO Y DEMOCRACIA EN EL PROCESO DE TRABAJO: EL CASO
DE TRABAJADORES DEMOCRÁTICOS DE OCCIDENTE*

TESIS QUE PRESENTA PEDRO AMAURY MIRANDA BELLO

MATRICULA: 2143802011

PARA OPTAR AL GRADO DE MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES (LINEA EN
ESTUDIOS LABORALES)

DIRECTOR: IGNACIO GATICA LARA
JURADOS: JUAN JOSÉ ROJAS HERRERA
Y ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

IZTAPALAPA, CIUDAD DE MÉXICO. DICIEMBRE DE 2016



CONTROL OBRERO Y DEMOCRACIA
EN EL PROCESO DE TRABAJO: EL
CASO DE TRABAJADORES
DEMOCRÁTICOS DE OCCIDENTE.

En la Ciudad de México, se presentaron a las 11:00 horas del día 1 del mes de diciembre del año 2014 en la Unidad Iztapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO
DR. JUAN JOSE ROJAS HERRERA
DR. IGNACIO GATICA LARA

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron para proceder al Examen de Grado cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

MAESTRO EN ESTUDIOS SOCIALES (ESTUDIOS LABORALES)
DE: PEDRO AMAURY MIRANDA BELLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción III del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

A P R O B A R

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó al interesado el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.

303




PEDRO AMAURY MIRANDA BELLO
ALUMNO

REVISÓ



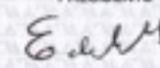
LIC. JULIO CÉSAR DE LA LANZA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISIÓN DE CSH



DRA. GEORINA LÓPEZ GONZÁLEZ

PRESIDENTE



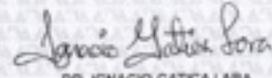
DR. ENRIQUE MODESTO DE LA GARZA TOLEDO

VOCAL



DR. JUAN JOSE ROJAS HERRERA

SECRETARIO



DR. IGNACIO GATICA LARA

Índice

Agradecimientos

Introducción	4
I. El devenir de Trabajadores Democráticos de Occidente	22
A) Sobre el contexto de la región	
B) Orígenes	
C) Desarrollo	
D) Relación actual Cooper-TRADOC: Coocsa.	
II. La discusión conceptual	40
A) Los debates generales sobre el cooperativismo	
B) Control obrero del proceso de trabajo	
C) La cuestión político-democrática	
D) Síntesis conceptual	
E) Operacionalización conceptual	
III. El control del proceso de trabajo en Corporación de Occidente	69
A) Acerca de la producción llantera en general	
B) Elementos del proceso de trabajo en la planta	
C) Dos formas del control en el proceso de trabajo (TRADOC-Cooper)	
1) Control-Cooper	
2) Control-TRADOC	
2.1 Control Obrero Directo, Nivel 1. Departamento de Construcción	
2.2 Control Obrero Directo, Nivel 2. Departamento de Preparado	
D) Iniciativas obreras en piso de producción	
1) El Taller de Tornos	
2) El proyecto de ahorro en estabilizadores	
E) Sobre la figura del Coordinador de Área en piso de producción.	
IV. La dinámica democrática en TRADOC como problema del control obrero	110
A) Asamblea	
B) Órganos de dirección	
C) Elecciones y competencia política	
D) Acceso y transparencia de la información.	
E) Negociaciones globales entre TRADOC y Cooper.	
Conclusiones	134
Bibliografía y referencias digitales	147

I. Introducción

Al acabar con el control obrero sobre los modos operatorios, al sustituir los secretos profesionales por un trabajo reducido a la repetición de gestos parcelarios —en pocas palabras, al asegurar la expropiación del saber obrero y su confiscación por la dirección de la empresa- el cronometro es, ante todo, un instrumento político de dominación sobre el trabajo. (Benjamin Coriat, 1982)

Si el capitalismo no puede evitar las divisiones industriales o técnicas del trabajo; si por ser histórico y ocurrir en una secuencia, en el tiempo, con consecuencias, no puede evitar las averías, traslapes y saltos; si ni siquiera con sus protecciones algorítmicas la automatización logra ser infalible, absoluta y continua, siempre mejorada y rentable; si incluso la operación cibernética requiere varios algoritmos (nítidos y difusos) y, por lo tanto, una multiplicidad de las intersecciones, conexiones e interfases, que son los puntos mas vulnerables, y si es sobre todo en las colonias y neocolonias donde son mas frágiles las conexiones entre los procesos de producción de tecnología vieja y nueva; entonces habrá cada vez mayor complejidad técnica, pero por lo mismo aumentará el poder técnico de la clase trabajadora ... (John Womack Jr. 2007)

Mientras que el control obrero no sea un hecho ... no podremos dar el segundo paso en el camino hacia el socialismo, pasar a la regulación de la producción por los obreros. (Lenin, citado por Bettelheim)

I.

La tesis que tiene el lector entre sus manos debe ser entendida por dos ejes de discusión. Primero, el poder vivo que sigue teniendo la clase trabajadora en sus múltiples procesos de trabajo (unas veces mas, otras menos, a veces inexistente en ciertos trabajos y otras con un alto control), en su infinidad de hilos políticos que teje para construirse y vincularse con sus medios de producción en distintas situaciones históricas. Segundo, en vislumbrar la posibilidad que se abre en el fenómeno cooperativo para que la clase trabajadora pueda vincularse efectivamente con sus medios productivos, en sus distintas variantes y

con diversos alcances. Por supuesto, todo encaminado en señalar, aún con las grandes derrotas que pesa sobre los trabajadores, en tiempos recientes, éstos no deja de demostrar, por momentos fugaces —pero eternos en la memoria-, su potencial para construir otro tipo de estructuras sociales.

La lucha de clases del trabajo contra el capital en el mundo ha cobrado diversas formas a lo largo de su existencia. Por ejemplo, las mutualidades, la organización sindical, los consejos obreros, los cordones industriales etc. Entre estas formas aparece, el cooperativismo, teóricamente, podría permitir la vinculación efectiva del productor directo con sus medios de producción. En sus dos dimensiones, de propiedad y control o dirección en la gestión (Tezanos, 1987: p. 27).

La vinculación del productor directo con sus medios de producción es una condición sin la que sería imposible pensar una formación social diferente a la capitalista. Lo que en teoría permitirían las empresas cooperativas sería la propiedad social o colectiva, pero fundamentalmente, el derecho de decidir (qué, cómo y cuándo) dentro del proceso productivo. Hablamos de un empoderamiento de los productores directos a nivel empresa. Si entendemos esto en clave política, las propuestas para edificar un régimen productivo diferente al capitalista no puede pasar desapercibido este último elemento. Sencillamente, porque la figura que se pone en tela de juicio en los procesos cooperativistas y/o con un alto control obrero -en términos propietarios y/o de dirección-, son los empresarios y/o gestores del proceso de trabajo. En las cooperativas, en sus distintas variantes, se presenta, en potencia, la injerencia de los productores-directos (trabajadores) en el conjunto de decisiones centrales en materia productiva. Por su puesto, que el hecho de confirmar o no la aseveración anterior en la investigación empírica, no lleva a que nosotros tomemos una posición cooperativista -en el sentido político-ideológico-.

En efecto, partimos de que el cooperativismo puede ejemplificar la posibilidad de producir sin patrón o empresario. Esto no significa pugnar por la formación gradual de cooperativas como una posible salida a las estructuras productivas del capitalismo. Rescatamos el fenómeno cooperativo, únicamente para entender que incluso dentro del propio metabolismo social existen elementos contrarios al mismo. Aunque la empresa cooperativa se haya en una similar situación de competitividad con las propias empresas capitalistas, en ciertos elementos neurálgicos existen diferencias que es preciso reconocer.

Así pues el cooperativismo constituye una arma de lucha que puede permitir dar virajes tácticos (en batallas que día a día libra la clase trabajadora) al compas de grandes estratégicas políticas (de grandes proyectos políticos). O es decir, para nosotros el cooperativismo constituiría una herramienta central para cualquier proyecto de sociedad diametralmente opuesto al capitalismo. Una herramienta del conjunto de luchas y formas organizativas que asume la clase trabajadora que puede coadyuvar a disputar al proyecto neoliberal su tendencia —aún- hegemónica.

En efecto, al proyecto neoliberal, como política económica y cultural, construida por una fracción hegemónica del empresariado trasnacional, hasta ahora solo posee un rival inmediato. Es decir, hablamos de las “renovadas” propuestas de corte socialdemócrata y/o reformista-. Éstas intentan dar un giro a las políticas regresivas del neoliberalismo, cosa que ha resultado infructuosa. Sencillamente, por que este tipo de izquierda jamas ha puesto en duda la figura del gran empresariado nacional y trasnacional. Los gobiernos progresistas en América Latina ejemplifican estos mecanismos de colaboración de clases (véase la revista *Correspondencia Internacional* “Crisis de los gobiernos progresistas”. Argentina 2016). Con cierto símil en Europa han proliferado propuestas como PODEMOS o Syriza. Quienes retomaron en buena medida algunos postulados de la socialdemocracia europea, animados por el auge del populismo latinoamericano, con discursos muy acabados que les permitieron emerger en la escena política actual. Sin embargo, jamas han desafiado al capitalismo como modo de producción histórico de la humanidad.

En segundo término hablamos de la propuesta socialista-comunista, mucho más oscurecida y enmohecida por las sobras del stalinismo y del derrumbe del bloque soviético. Pero con ciertos grupúsculos a nivel nacional e internacional que reivindicán los elementos más generales para la edificación de una estructura diametralmente opuesta al capitalismo. Por supuesto, con amplios matices de táctica, quedo bosquejado en términos muy generales, que para construir un régimen anti-capitalista es al menos indispensable la socialización de los medios de producción y la planificación democrática de la economía. Lo interesante es que incluso estas propuestas no aseguran un quebranto central de la lógica del capital, al menos no el aspecto de la separación entre ejecución y dirección. Como demostró la historia, no bastó únicamente la socialización de los medios de producción y la planificación a escala nacional, si en los procesos de decisión a nivel empresa los trabajadores quedan igual o más subordinados por los especialistas de la gestión.

La historia mostró, lo ocurrido en la Rusia soviética, del periodo estalinista¹, en la Cuba socialista de reciente época. Donde el poder gerencial se erguía silenciosamente, sin cuestionar todas las posiciones de privilegio que éste se permitía. Incluso en otras latitudes como fue la Yugoslavia de la autogestión, que intento un desarrollo menos burocrático al ruso, tenía serios problemas entre ejecutores y gestores del proceso. Aunque el poder del consejo obrero fue indiscutible, existía una tensión latente que no logro romper definitivamente esa lógica (Castillo Jose, 1987: p.137-164).

Como si la historia condujera a creer que la única forma de producir eficientemente es con la autoridad indiscutible de algunos sobre la mayoría en las unidades productivas. Pese a que en términos formales los medios de producción estuvieran socializados. Incluso autores socialistas, como Engels, declararon firmemente que la autoridad en la fábrica era algo indiscutible “Querer abolir la autoridad en la gran industria, es querer abolir la industria misma, es querer destruir las fábricas de hilados a vapor para volver a la rueca” (Marx, Engels, 1977: p.617). Por supuesto que el alemán se refería a una discusión diferente, que tenía que ver con una polémica con los anarquistas. Empero, deja ver posibles conclusiones negativas para los trabajadores, en su intento por construir un contra-poder en la fábrica que no sea únicamente el sindicato y que logre disputar la gestión privada de los medios de producción, por una de tipo colectiva.

De ello, se hace necesario indagar que ocurren con los fenómenos de la participación, el control, la gestión, la dirección de los trabajadores en su proceso de trabajo. En esta ocasión hemos decidido comprender estos procesos a nivel cooperativo. En efecto, las cooperativas puedan dar (como lo fueron los consejos obreros, o como, por ejemplo, o en el Chile de Allende, los cordones industriales) indicios, evidencia efectiva, de que el socialismo puede edificarse como *dictadura del proletariado* y no como dictadura estatal. Precisamente consideramos que el papel del cooperativismo debe ser central para compaginarse con otras líneas políticas, que para nosotros no puede ser otra que el socialismo o quizás cómo diría Mandel (1978) “Preparar hoy a los trabajadores para la autogestión del mañana”.

¹ No esta de mas anotar que el propio fenómeno estalinista no puede entenderse sin el vinculo y el papel que iban ocupando los gerentes en las empresas socialistas con el PCUS. véase el texto de. *La lucha de clases en la URSS* (Bettelheim, 1976).

A diferencia del marxismo clásico y ortodoxo que desdeñó el papel de las cooperativas (quizás en respuesta al uso oportunista que le dio el reformismo europeo a finales del siglo XIX y principios del siglo XX). Nosotros planteamos al cooperativismo no como un fin en sí mismo, sino como un medio táctico, que en ciertas coyunturas permite, por un lado, romper una parte de la lógica del modo de producción dominante, dando un cierto empoderamiento técnico-productivo de los trabajadores. Empero, por el otro, las cooperativas pueden ser un gran aliado en las luchas que día con día libra la clase trabajadora contra la patronal.

No sacamos estas conclusiones de la chistera, TRADOC muestra precisamente cual puede ser el papel del cooperativismo en medio de la aniquilación del sindicalismo independiente, los despidos injustificados, del cierre ilegal de fábricas. No por que triunfaron sino porque después de su triunfo el apoyo a las luchas obreras y sociales no se hizo esperar, dando un claro ejemplo de la ruta política por la cual puede decantar el cooperativismo. Por otro lado, si miramos lo que ocurre en el cono sur, Argentina, destacamos la lucha que están dando las Empresas Recuperadas ante el tarifazo que anuncio el gobierno de Macri, medida que aniquilaría, económicamente hablando, a gran parte de estas empresas cooperativas. O es decir, las empresas cooperativas, además de trastocar ciertas estructuras del régimen actual, políticamente hablando se pueden volver acompañantes en las diversas luchas sociales.

I.I

No hace falta extendernos para recordar que la génesis del cooperativismo tuvo rápido crecimiento. En Europa desde mediados del XIX y en México para finales del siglo. Sin embargo, mientras que el cooperativismo fue —y es— una arma de lucha, de resistencia y solidaridad del trabajo contra el capital, bajo particulares coyunturas, jugó un papel de subordinación y/o articulación frente a la dinámica capitalista. De esta manera las cooperativas presentaron en cuanto a su constitución y desarrollo, como unidades productivas, distintos caminos político-económicos.

Siguiendo la idea anterior, es necesario apuntar que se abren dos tendencias o vías en los procesos de formación cooperativa. Por un lado, la asociativa voluntaria, por el otro, como salida única de lucha del trabajo asalariado contra el capital (Desocupación patronal

o cierre de fábrica, de mayor resonancia a finales del siglo XX y principios de este siglo XXI).

Insistiremos en la idea de la particularidad del proceso de las ERT frente al movimiento cooperativo en general y a los muy diversos fenómenos de la llamada economía social [...] La primera es, como ya señalamos, el proceso en sí, en el que una unidad económica capitalista con el funcionamiento jerárquico y vertical que la caracteriza y su finalidad primera de acumulación de capital [...] pasa a ser gestionada en forma colectiva por sus trabajadores. Si bien este proceso puede ser identificado en el origen de muchas empresas cooperativas históricas, incluso en los mismos inicios del cooperativismo, se diferencia de la formación de empresas cooperativas sin un origen previo de gestión privada no solo en el traspaso de gestión vertical a la colectiva, sino en el propio hecho de la socialización de la propiedad en los medios de producción. (Ruggeri, 2014: p.16)

Aunque el concepto y proceso de las *Empresas Recuperadas* es particularmente más conocido en Argentina, esto no descuenta el hecho de que en otras latitudes haya tenido su propia expresión, como Ruggeri nos explica. Por supuesto, que para nuestro debate conceptual, el término de Empresas Recuperadas no tiene alguna implicación sustancial que modifique el objeto de estudio. Sin embargo, vale la pena tenerlo presente, como un término que permite hacer una diferencia entre dos formas o caminos para la constitución de una cooperativa. Nosotros recuperamos el concepto de Empresas Recuperadas, le quitamos su pertenencia local, le imprimimos un carácter general que permite describir un camino diferente a un mismo destino: la cooperativa, o es decir, lo que debería ser, en potencia, la articulación entre la propiedad colectiva de los medios de producción y la dirección de los mismos a nivel empresa.

En efecto, tenemos dos momentos en los procesos formativos. En los cuales es preciso insistir en el potencial de lucha que guarda pasar de una gestión privada de una empresa tras un cierre, para posteriormente constituirse, por acción de los trabajadores, en una cooperativa como salida única. Particularmente, esta vía siguió nuestro caso de estudio. Donde los trabajadores de Euzkadi pasaron de una gestión privada de la producción a una colectiva. Con ello, tampoco queremos insinuar que los procesos de formación de cooperativas de forma voluntaria (un conjunto de personas, de distinta o igual pertenencia social, se reúne y forma una cooperativa) sea menos importante, pero conlleva un carácter distinto hacerlo por las circunstancias que impone una lucha abierta al cierre patronal que de una forma voluntaria y sin la presión de la lucha.

El anterior matiz es oportuno para entender la particularidad histórica del caso de estudio, respecto al proceso formativo en general de las cooperativas. Pero también, para sugerir, aun sin la evidencia empírica necesaria, que una parte de los procesos recientes de creación de cooperativas, en la era neoliberal, han sido resultado de una lucha del trabajo asalariado contra el capital. Debido al latente desempleo, por supuesto que hay excepciones, donde éstas se vuelven mecanismos de desregulación laboral, como ocurre, por ejemplo, en Colombia (Urrea, 2010: p. 287) o en la Ciudad de México con gobiernos, que se reclaman de izquierda, y subcontratan a trabajadoras de limpieza vía cooperativa. Sin olvidar el clásico modo de operar de ciertas empresas privadas que se reclaman como cooperativas para evadir impuestos.

II.

Los estudios “clásicos” del cooperativismo tienen serias deficiencias para comprender, no solo los procesos recientes de *Empresas Recuperadas*, sino para comprender todo el fenómeno cooperativo y ciertos elementos internos de éstas

A menudo, cuando se realiza una revisión, aunque sea somera, de diferentes materiales en los que se aborda directa o colateralmente el tema del movimiento cooperativo, ya sea en artículos, libros o folletos, tanto a nivel nacional como internacional, es posible constatar que existe poca elaboración teórica en términos de metodología para el estudio del o de los movimientos cooperativos. (Rojas, 2014: p. 18)

Lo que viene apremiando en los estudios es su carácter poco explicativo del proceso en sí. Por otro lado, los conceptos de mayor concreción difícilmente se preguntan acerca de los procesos internos de las cooperativas, es decir

Una buena parte de los estudios sobre el movimiento cooperativo son trabajos meramente descriptivos, en los cuales muchas veces se realiza sólo una reseña del movimiento como una suma de acontecimientos y anécdotas que no siempre nos permite llegar a explicaciones analíticas respecto a la esencia determinante de dicho movimiento, por lo que se hace imposible la formulación de generalizaciones teóricas (Rojas, 2014: p.18).

En nuestro país los estudios sobre cooperativas han estado caracterizados por ser descriptivos, anecdóticos, históricos. Difícilmente se ahonda en sus problemáticas internas, como los procesos de trabajo y políticos. Otro tanto de estudios, de corte general, hablan acerca del crecimiento del movimiento cooperativo, sus diversas ramas y

sectores, sus tendencias nacionales e incluso mundiales. Sólo algunos estudios más recientes han renovado sus propuestas teóricas, trayendo conceptos de la ciencia política y administrativa, cómo se vera más adelante, aunque sin llegar a ser una propuesta de sociología del trabajo como planteamos a continuación.

En España, por ejemplo, algunos estudios sobre cooperativas tratan de abordar problemas mucho más complejos de las cooperativas que tienen que ver con su funcionamiento interno. Sus formas organizativas, su gobierno, pero a nuestro juicio, éstos poco tienen el acercamiento como planteamos. Dichos estudios son más de tipo organizacional que socio-laboral: puede revisarse los estudios en la Revista de Estudios Cooperativos (REVESCO) e incluso en la Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa (CIREC). En ésta encontramos un interesante texto de Moral Mozas (2004) "Violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas". Quizás los estudios de cooperativas donde se abordan de alguna manera los procesos de trabajo y los políticos, son los de Sudamerica (Argentina principalmente) a raíz de los fenómenos de las empresas recuperadas.

De tal forma que la propuesta siguiente, tiene que ser entendida, bajo dos cuestiones. En esto radica la contribución de la investigación, en materia de sociología del trabajo y de los estudios sobre cooperativas. Primero, la peculiaridad del caso de estudio, una cooperativa atípica, que nace después de una lucha triunfante de los obreros de Euzkadi —productores de llantas— que terminan por asociarse con capital trasnacional estadounidense (Cooper Tires). Segundo, las propuestas teóricas generales (principalmente Panzieri y Hyman) que se utilizaran para comprender en profundidad este caso "sui géneris" de la cooperativa.

El presente proyecto de investigación pretende conocer dos elementos poco estudiados en el fenómeno cooperativo. Intenta poner la vista en los procesos trabajo y políticos que se da en el seno de una cooperativa, *sui géneris*, atípica, hasta cierto momento histórico. Porque los acontecimientos posibles, en México con el caso del SME y en Argentina como ocurre con Pauny. Nos ejemplifican todo el abanico de posibilidades de las cooperativas asociadas con capital privado y su probable crecimiento. Al mismo tiempo, los problemas que en ellas se gestan. En nuestro análisis, sigue habiendo una tensión entre ejecutores y directores, aunque en términos formales se hable para algunos autores de co-gestión, que a nuestra consideración es un termino erróneo. Porque en vez de explicar el

fenómeno termina por ocultarnos las luchas microscópicas en el piso de producción. Debido a que el término cogestión conllevaría a un análisis implícito de tipo colaboracionista sobre quien ejecuta y quien dirige el proceso de trabajo. Es decir, no permitiría comprender el nivel de contradicción antagónica entre el trabajador y la figura de dirección-administrativa. Aunque existen algunos textos en Venezuela que han hablado acerca de la cogestión revolucionaria, por ejemplo el texto “La Cogestión y el Control Obrero en la construcción del socialismo del siglo XXI” no se hace un esfuerzo conceptual para distinguir que ambos conceptos resultan irreconciliables. Por que uno viene de la tradición marxista mientras que el otro viene de la democracia industrial alemana de filo socialdemócrata “La palabra cogestión es la transposición al castellano del vocablo alemán *Mitbestimmung* que significa co-decisión” (Bermudez Abreu, Prades Espot, 2006). En la historia alemana la inclusión de la clase trabajadora en la participación en las decisiones de la empresa tiene una larga tradición

Durante el siglo XIX y como reacción al desarrollo industrial y consiguiente creciente presión del movimiento obrero, los empresarios alemanes implantaron voluntariamente unas elementales formas de participación de los trabajadores en las empresas (*Arbeiterausschüsse*), creadas por un edicto imperial de 4 de febrero de 1880. Con esta medida, el empresario perseguía detener la implantación sindical en las empresas y, al mismo tiempo, afianzar su poder de dirección a través del establecimiento de una estructura democrática en la unidad de producción que permitiera una mayor aceptación de sus decisiones e instrucciones mediante la reducción de las tensiones obrero-patronales. (Alzaga Ruiz, 2005: pág. 67)

A partir de ese momento se fueron construyendo las bases de lo que posteriormente sería La Ley de Comités de Empresa en la segunda década del siglo XX y reformada subsecuentemente, de esta forma el término de cogestión hace alusión a estos procesos. Donde la participación en todo momento busco neutralizar las tensiones entre capital y trabajo, detener la formación de sindicatos.

De esta forma nuestro interés esta centrado fundamentalmente en la tensión que aparece entre el capital y el trabajo, no únicamente entendido como la explotación que se da del primero sobre el segundo sino en la subordinación técnico productiva del trabajo al capital.

En sentido estricto, nosotros tratamos de entender que sucede con los procesos de trabajo en la cooperativa. Como se desarrollan los mecanismos de control y de la democracia en una situación de cooperativa. Para ello recurriremos a las teorías de la sociología del trabajo, especialmente a dos autores marxistas destacados, Richard Hyman y Raniero Panzieri haciéndolos operativos a través de las propuestas de Michael Poole.

Es importante agregar que nosotros no vamos a hacer un estudio pormenorizado de la cooperativa en cuestión. No vamos a estudiar todas las problemáticas que se desarrollan dentro. Como se vera en las siguientes paginas, son latentes los problemas de cambios generacionales, culturales y hasta de genero, éstos no constituye el objeto de esta investigación. No se analizan estos problemas, sencillamente, porque los tiempos nos exigen hacer una delimitada investigación, precisa y clara: control del proceso de trabajo de los socios de base con los medios de producción y los mecanismos democráticos que permiten un ejercer una dirección y/o control sobre su actividad productiva.

III.

Siguiendo la idea anterior, queremos anotar que el universo de investigación en esta cooperativa, productora de llantas, se situó principalmente en determinados departamentos clave y como hemos dicho, con socios de base. Es decir, que tienen participación en la Asamblea General y por tal poseería mayor capacidad de decisión y control sobre lo que ocurre en la planta. Como explicaremos detalladamente en el capítulo primero, la asociación entre el capital trasnacional y los socios de TRADOC, constituyó a Corporación de Occidente (Coocsa).

Así pues las entrevistas, en su mayoría, fueron a socios de base, dirigentes y coordinadores de Area en determinados departamentos clave. Estos departamentos clave, no se eligieron al azar. Consultamos textos de ingeniería industrial (Carrión, Nin, 1999) así como la propia pagina de Goodyear (goodyear.com.mx) para entender que las tres fases principales del proceso productivo de la llanta son:

* Preparado (El mezclado de los materiales, en un mezcladora gigante conocida como el Bambury, posterior a ello, vendrían los respectivos procesos del corte con la tubuladora)

* Construcción (Es decir, la construcción del esqueleto de de la llanta, con sus respectivas pestañas y cortes exactos, en esta fase la llanta se arma, un proceso, por mencionar, muy complejo que requiere mucha habilidad de parte del trabajador)

* Vulcanización (A través de unas prensas de gran tamaño que aplastan a la llanta, con altas temperaturas. Ello le imprime la forma que se desee en la parte externa de la llanta. De esta manera el proceso de vulcanización calienta a la llanta a grandes temperaturas para que ésta adquiera una característica propia y tengan una mayor durabilidad, agarre y resistencia)

Por supuesto que el proceso de la llanta es mucho más complejo que esto. Aun faltan, procesos sumamente importantes como el de departamento de acabo final, de mantenimiento, programación, de almacén donde llegan las llantas terminadas. Incluso el papel de los abastecedores, que sin duda es crucial para llevar el material y objetos de trabajo de un departamento a otro. Faltan por explicar y desarrollar procesos muy específicos en la elaboración de la llanta. Empero, nosotros solo nos concentramos en los socios de estos departamentos mencionados.

Se hicieron entrevistas semi-estructuradas, se realizaron cinco diferentes modelos de instrumentos: para socios de base, para coordinadores de área, para dirigentes de la cooperativa y se creo un instrumento para personal de ingeniería.

El modelo general del instrumento o guía de entrevista estaba dividido en cuatro apartados: 1.- Formas de representación en el Trabajo Cooperativo 2.- Dinámica cooperativa: asamblea, elecciones y negociaciones con Cooper Tires 3.- Sobre el control del Proceso de Trabajo (política del producto, tecnología y/o maquinaria, relaciones laborales y organización del trabajo) 4.- Sobre el proceso global del trabajo, es decir, sobre el interés del socio obrero en el proceso global de trabajo.

Conviene agregar que el modelo general de guía de entrevista o instrumento se basaron en gran medida en los guiones acerca de las *Nuevas Formas de Representación del Trabajo* (NFRT). Extraídos del proyecto de investigación *Modernización Empresarial y cambio sindical* (De La Garza, coord.) que tenía por objeto conocer las nuevas dinámicas

en piso de producción en el ámbito de la reciente reestructuración productiva de los noventa.

En nuestro proyecto de investigación, aunque infinitamente distinto en tiempo y tipo de estudio, en términos generales, el concepto de Nuevas Formas de Representación del Trabajo, guarda el mismo elemento genérico. Es decir, comprender los mecanismos de participación, gestión, control, consulta o decisión en piso de producción. Éstos pueden cobrar un término particular, según sea la situación histórica determinada, en comisiones, consejos, grupos de trabajo, comités y en nuestro caso de estudio, en TRADOC, los Coordinadores de Area (figura que será desarrollada en el capítulo tercero).

Una de las primeras dificultades para poder replicar los instrumentos sobre las NFRT en la cooperativa: es que éstos fueron pensados para grandes empresas capitalistas o estatales; donde las relaciones de dirección y ejecución —teóricamente- es más amplia; la distribución del ingreso es extremadamente desigual; y donde en algunos casos existe sindicato que puede ser o no un contrapeso en el plano de las negociaciones colectivas. Otro elemento a considerar era el objeto de estudio que seguían estos instrumentos: la democracia sindical o el propio modelo de industrialización de esos años. Es decir, perseguía fines diferentes, instrumentos que se sitúan históricamente y espacialmente de forma muy diferente a lo que presentamos.

A pesar de estos dos obstáculos esto no impide que estas herramientas puedan ser utilizadas para la cooperativa en cuestión -o incluso para otros fenómenos cooperativos-. No podemos aceptar a priori que los elementos en la cooperativa sean no-capitalistas pero tampoco podemos suponer que las relaciones capital-trabajo florecen sin problema alguno. Lo que se busca con los instrumentos es poder acercarnos a nuestro objeto de estudio, comprender, explicar y conocer el control del proceso de trabajo en relación con sus elementos políticos de los socios de base.

De tal forma que los instrumentos mencionados, pese a ser pensados para otro proyecto, nos proporcionan los insumos operativos necesarios para asir en la realidad empírica a nuestro objeto de estudio. Ya que son instrumentos que nos resultan genéricos. En la medida, de que en cualquier empresa, sea capitalista, cooperativa o estatal presenta o no formas y/o grados de participación en el piso de producción o en los procesos de decisión

globales de una unidad productiva determinada. Que terminan por materializarse en una forma de control obrero o no obrero, según sea la situación determinada.

IV.

Particularmente sobre el caso de TRADOC existen pocos estudios aunque su déficit cuantitativo es compensado por la calidad de estas investigaciones. Básicamente podemos dividir los estudios sobre TRADOC en dos: 1.- de tipo histórico, cronológico y testimonial; 2.- Investigaciones de carácter sociológico que problematizan otros aspectos de la lucha y de la propia cooperativa.

1) Estudios de tipo histórico-testimonial

Así en el primer tipo, el trabajo pionero sobre lo que aconteció con los trabajadores de Euzkadi, fue el libro de Enrique Gómez, actual asesor político de los hoy cooperativistas, *Ellos sí pudieron mirar al cielo* (2010). Éste texto narra todo el proceso en que se fue gestando la lucha. Cómo la fábrica fue cambiando de dueño hasta llegar a manos de la transnacional Continental Tire. La importancia del Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de la Compañía Hulera Euzkadi (SNRTE), caracterizado por su combatividad y democracia. También narra todos los avatares que fueron apareciendo durante la huelga y finalmente su triunfo. En este libro se agregan otros artículos que narran y explican la gestación de la lucha y la propia historia de la transnacional Continental Tire como es el texto de Hubert Brieden (Gómez, Enrique, 2010) “La creación de valor es la fuerza que nos guía” o “Lo importante es la mezcla: un ejemplo de cómo puede triunfar la solidaridad internacional” de Dietrich Höper (Gómez, Enrique, 2010) y finalmente el texto de “¡Arriba el ánimo! ¡No las manos!” de Jürgen Scharna (Gómez, Enrique, 2010)

Otro texto que apareció después fue el de María Atilano Uriarte *Mujeres, Sustento de la dignidad trabajadora de la Huelga de Euzkadi* (2011). Éste muestra el papel de las mujeres, las esposas de los trabajadores durante la huelga, así como los cambios en su subjetividad, en su condición de género, para ello utiliza el método testimonial. Finalmente, el texto que sigue las lógicas anteriores es el *Testimonio de una victoria obrera del siglo XXI, una huelga internacionalista ejemplar: la batalla de Euzkadi* de James D. Cockcroft, Mario Alberto Nájera y Jesús Torres Nuño.

2) Estudios de carácter sociológico

En el segundo tipo de investigaciones, hasta ahora solo conocemos tres. El primero, es un pequeño artículo de Francisco Javier Campos (2014) titulado “Caso SNRTE-Continental: una Huelga internacionalista”. Éste nos brinda una pequeña reseña histórica del conflicto y muestra cuales fueron los puntos centrales por los que triunfo la lucha en un contexto de globalización neoliberal.

El segundo es un artículo de Sayra Broda Luna titulado “Cooperativa de Trabajadores Democráticos de Occidente (Tradoc, ex Euzkadi): cogestión en una empresa recuperada por sus trabajadores” (2014). Éste muestra la asociación que TRADOC entabló con el capital privado. Analizando la primera asociación de TRADOC con LLanti System, la constitución Coocsa y luego la asociación con Cooper Tire. El texto es importante, aunque es muy breve, puesto que muestra la organización de la cooperativa en términos muy generales. Así como el nacimiento de Producción Empresarial Profesional de Servicios (PROEM) –que agrupa tanto a TRADOC como aquellos trabajadores que recién ingresan a la cooperativa y no pertenecen directamente a TRADOC-. También nos habla sobre los procesos de solidaridad de los cooperativistas con otras luchas que se desarrollan en el país. Elemento que no debe pasar desapercibido para comprender el papel de TRADOC en las luchas obreras que se dan en el país. A pesar de esta contribución el texto no profundiza en absoluto el proceso de trabajo de la planta y a nuestro juicio el concepto de co-gestión nos parece inapropiado como ya apuntamos en párrafos anteriores.

Finalmente el último texto es una tesis de maestría de Ana Gabriela Quintero *El legado sindical en las cooperativas: la experiencia de los ex trabajadores de Euzkadi y la dinámica en TRADOC* (México. 2014) que parte de los postulados del institucionalismo histórico y de la ciudadanía activa para explicar cómo el legado o herencia sindical del SNRTE ha influido para que se dé el cumplimiento de los principios del cooperativismo en la empresa. Estudio importante pues nos brinda datos muy generales sobre la cooperativa, respecto al cumplimiento de los valores cooperativos, como es la democracia y el papel de los socios de base en ella. A pesar de este gran aporte, queda un mar fecundo que no ha sido abordado en absoluto como son los temas relacionados con el proceso de trabajo y el cariz político de éste.

Como vimos en los párrafos iniciales los estudios sobre cooperativas y especialmente los estudios sobre TRADOC, se ha concentrado en explicar el proceso formativo de la cooperativa, sus momentos históricos. Finalmente, otros estudios hacen la investigación

intentando captar, hasta cierto punto, sus procesos internos, como los de tipo político, sus mecanismos democráticos en sus aspectos formales. Sin embargo, cuando lo hacen no se indaga sobre lo político y el proceso de trabajo. De forma que se vinculen ambos elementos, evitando que se haga un análisis separado entre lo político y el trabajo concreto.

En todo caso, las investigaciones sólo tocan levemente el plano organizativo del trabajo de la cooperativa. Nuestro interés está centrado en tratar de entender el funcionamiento interno de la propia cooperativa, en sus procesos de trabajo y políticos. Es decir, en comprender como funciona o no la democracia en la cooperativa y el control obrero del proceso de trabajo, de manera vinculada. En una palabra, explicar el proceso de trabajo de la cooperativa es explicar la política dentro de la cooperativa.

Sí tomamos los dos últimos textos citados arriba podemos notar que existe una falta de profundidad en la forma en que se explica el proceso de trabajo, así como la manera en que Cooper Tires incide directamente sobre el control del trabajo. No solamente se trata de saber si la cooperativa es una “cogestión” —tesis en la cual estamos en desacuerdo- o de escudriñar cual es el efecto del legado sindical en la democracia cooperativa.

V.

Para resumir, el eje que articula toda la investigación, o es decir la pregunta guía, es **¿Cómo los socios de base determinan o no elementos centrales del proceso de trabajo a través de mecanismos propiamente democráticos –procesos políticos- asamblea general, formas de representación en el trabajo y elecciones del Consejo de Administración, teniendo en consideración que es una cooperativa asociada con capital trasnacional?**

Previniéndonos de posibles críticas académicas, entender el fenómeno de las cooperativas asociadas con capital trasnacional es muy complejo. No puede darse respuestas generales que sean a priori. Sobre si una cooperativa sigue siendo capitalista o no, o sobre si una cooperativa asociada a capital privado se haya subordinada totalmente a éste o no. Si uno realiza esta investigación no es para encontrar respuestas que de ante mano son contestadas por la teoría en general sin llegar a la investigación.

En efecto, esta investigación no está para replicar mecánicamente el a.b.c. del marxismo sobre la naturaleza de las cooperativas, tampoco para rechazarlo totalmente.

Queremos dejarle claro al lector que la crítica más férrea del cooperativismo, desde el marxismo, es de Rosa Luxemburgo. Nosotros retomamos sus propuestas desde un marco general de análisis. Advertimos al lector, que esta tesis comprende dos niveles de análisis que desarrollaremos detalladamente en el apartado de la discusión conceptual. En efecto, en primer momento, un plano general del cual se comprende al cooperativismo, donde se hacen evidentes las tendencias que el modo de producción capitalista le impone y de las cuales es imposible escapar, que Luxemburgo identificó. De ahí que la crítica de ella, sea tan conspicua, pero que solo se quedo en este nivel de análisis, el externo y general, el cual le circundan a las cooperativas en la esfera del cambio. Nuestra intención es pasar de ese nivel de análisis respecto al fenómeno cooperativo, a uno mucho más fino, al particular, al del proceso de trabajo. Ello permite nutrir el planteamiento marxista y que en absoluto lo rechazaremos o contradecimos. En todo caso nosotros queremos encontrar los matices que se dan en el seno del proceso de trabajo, de su control y de sus mecanismos democráticos que no se resuelven con veredictos fatalistas, ni deterministas sino con investigación de campo y documental. Así al ver la serie de problemas que anidan en la cooperativas, debemos hacer un análisis detallado, no una replica mecánica de saber sí se supero o no —en el seno cooperativo— las relaciones capital/trabajo, en sus amplios procesos.

Cuál es la intención de lo anterior, muy sencillo, una propuesta que apueste por el marxismo sin dogmas. La academia y la excéntrica militancia algunas veces caminan por los mismos lares. Por un lado, se vierten críticas furibundas al cooperativismo, desde un enfoque dogmático del marxismo, acusándole de reformista y obviando otros procesos. Por el otro, se hace toda una campaña en defensa a ultranza del cooperativismo poniéndolo en un especie de pedestal. Ambas posiciones no solamente son erróneas, políticamente hablando, sino conllevan a descuidar el análisis científico del fenómeno cooperativo.

Al final, el hecho de realizar un análisis sensato y científico permite conocer y explicar que se gana o pierde desde el interés de los trabajadores-socios en este proceso atípico de cooperativa, ver los alcances, debilidades, fortalezas y pensar alternativas viables, dentro de los márgenes de la propia lucha.

Por último cabe agregar, que la tesis no esta planteada exclusivamente en términos formales. Es decir, que dice o no los estatutos de la cooperativa, o la ley de sociedades cooperativas. Aunque retomamos los documentos oficiales de la cooperativa somos cautos y se hace el contraste necesario con la investigación empírica.

VI.

La tesis esta dividida en cuatro grandes capítulos y unas conclusiones de corte general. El primero, consta de todo el devenir y orígenes de Trabajadores Democráticos de Occidente, para explicar el caso en términos generales. Valiéndonos de los escasos estudios existentes, sobre los orígenes, tratamos de mostrar como se fue gestando la lucha, no sin antes explicar la historia del sindicato. Posterior, explicamos como se logro constituirse en cooperativa, después del cierre de la planta. Cómo fue inicialmente su dinámica y como fue entrando en un proceso más complejo con Cooper Tires. Finalmente mostramos, con base en la investigación de campo y documental, en este primer capitulo, como está la relación actual entre TRADOC y Cooper Tires.

El segundo capítulo es de orden conceptual, nos permite ir afinando las herramientas para ver como de todo ese proceso cooperativo, que se explica en términos generales, en el capítulo uno, nosotros únicamente estudiaremos una porción de él y no el complejo. Aquí pondremos a debate las teorías sobre cooperativismo, sus limitantes y alcances para finalmente poner en el hilo de la discusión a dos autores ya mencionados así como el modo en que los emplearemos para comprender y desnudar la realidad de este caso.

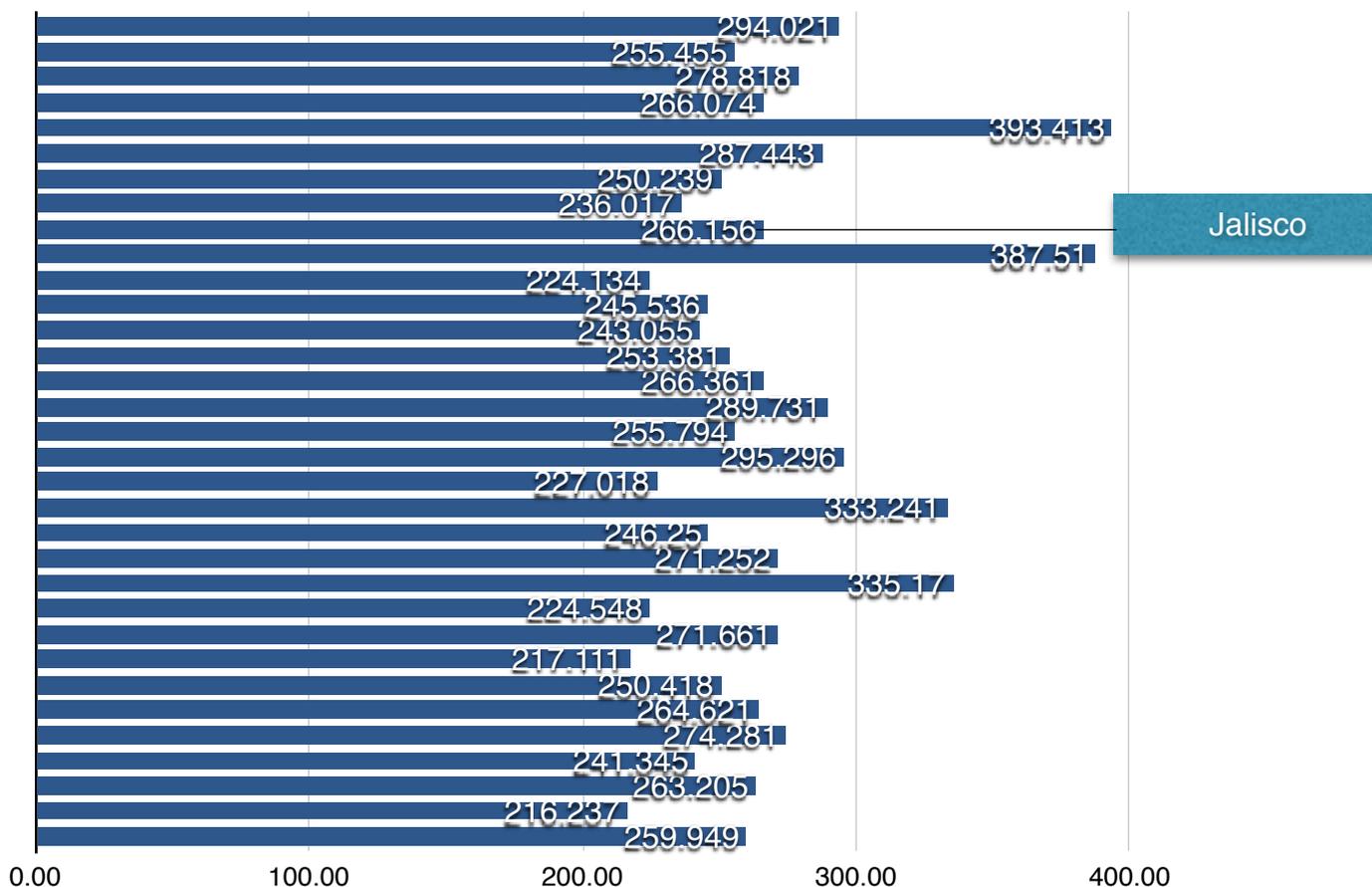
El tercer capítulo entra de lleno en la investigación de campo (entrevistas) y documental (informes) que sea realizado. Mostrando en primer término, las características de la producción llantera a nivel nacional y del proceso de trabajo para elaborar una llanta en la planta. Luego de ello pasamos a cuestiones, más específicas del control del proceso, sus dos vertientes, es decir, la trasnacional y la obrera. Para finalmente hablar sobre las iniciativas obreras en la planta y las modalidades del control obrero y la figura del coordinador de área.

El cuarto capítulo muestra la política en la planta, el término política en sentido de *práctica política*, donde se cruzan intereses de diferente índole de forma global. Aquí señalamos no solamente los elementos formales de la Asamblea General, de las elecciones de los

órganos de poder en la cooperativa sino que se analiza y explica la relación contradictoria con Cooper Tires en materia del proceso de trabajo, donde identificamos una disputa por el control de éste de forma, a veces, velada, a veces, abierta.

Finalmente tenemos las conclusiones que cierra el eje de la investigación. Mostrando a grandes rasgos los elementos de como se gestiona el proceso de trabajo en términos de relaciones laborales, tecnología, organización del trabajo, política del producto. Explicamos si es que podemos hablar de democracia en dos niveles: en el proceso de trabajo como tal, y por otro lado, en las instituciones propias de la cooperativa, en sus órganos de poder. Dos elementos políticos, aunque forman parte del mismo proceso es necesario discernirlos en la investigación. Sin olvidar, en las últimas líneas de la tesis, la importancia política de las cooperativas y del control obrero para la luchas de los trabajadores actualmente. Que permitan vislumbrar alternativas diametralmente opuestas al capitalismo. Mostrando, precisamente, el grado de mistificación que guardan los procesos gerencia y/o dirección respecto a la ejecución del trabajo.

■ 2015
Salario de Cotización al IMSS, por entidad federativa.



En pesos por día. Elaboración propia. Con base en Estadísticas del Sector. Secretaría del Trabajo y Previsión

I. El devenir de Trabajadores Democráticos de Occidente

A) Sobre el contexto de la región.

Jalisco sin duda es uno de los estados a nivel nacional con un alto grado de desarrollo urbano, aunque caben matices. Dónde, uno de los pilares de su economía, si duda, es su industria que esta altamente vinculada al mercado internacional. Revisando las estadísticas del primer semestre de 2015, podemos notar que se encuentra entre los cuatro estados del país que más captan Inversión Extranjera Directa, más 1351 millones de dólares (Centro de Estudios de las Finanzas Públicas, 2015 http://www.cefp.gob.mx/intr/bancosdeinformacion/estatales/indicadores_socioeconomicos/is020.xls). En cuanto a sus indicadores laborales, por ejemplo, en el plano salarial ubicamos a Jalisco con un promedio de Salario de Cotización al IMSS, durante el 2015, de no más de 266 pesos, como se muestra a continuación.

Contrariamente a lo que ocurre con otras entidades federativas que tiene un promedio de cotización salarial al IMSS mucho más alto como la Ciudad de México o Nuevo Leon. De hecho, Jalisco, se ubicaría por debajo del promedio nacional de cotización. Este dato, es bastante interesante y revelador al calor del promedio salarial que cotiza la Cooperativa a sus socios. Donde justamente, antes de que los socios se vayan a jubilar, la cooperativa cotiza una cifra muy elevada, para que éstos alcancen pensiones decorosas. Este hecho le ha llevado a tener a la cooperativa algunos problemas con el IMSS.

Por otro lado, si revisamos el *Mapa de Inversión de México* por perfiles por entidades federativas que hace *ProMéxico*, una de las virtudes que destaca el boletín es que “La Zona Metropolitana de Guadalajara se considera como la ciudad con mayor potencial de atracción de inversión en México; se ubica también en quinto lugar entre las mejores ciudades del futuro y en segundo lugar de potencial económico de Norteamérica” (*Secretaría de Economía, ProMéxico, 2014, inversión y comercio, perfil Jalisco* http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_JALISCO_vf.pdf) Esto se ha visto potenciado por la propia *Asociación de Industriales del Salto Jalisco* que se ha

encargado de dar impulso al desarrollo del parque industrial, siendo éste el más importante de Jalisco.

En efecto, El Salto Jalisco forma parte de la Zona Metropolitana de Guadalajara. Éste está caracterizado por un alto grado de dinamismo industrial en recientes años, aunque tiene una larga historia industrial desde finales del siglo XIX. En 1866 se instala la primera fabrica de textiles. Incluso la primera gran hidroeléctrica que comenzó operaciones en la república mexicana fue en el Salto. En ese tiempo, era llamado como El Salto del Agua de Juanacatlán. Posteriormente se crea una división en dos municipios, El Salto y Juanacatlán. Esta zona de Jalisco pose altos recursos hídricos, que le han hecho ser una atractivo para la inversión extranjera, aunque actualmente el Rio Santiago este altamente contaminado. Los mantos acuíferos siguen siendo muy rentables permitiendo una autonomía de recursos hídricos en varias empresas, como corroboramos en nuestra investigación de campo.

Conviene agregar que pese al dinamismo económico industrial que alberga la región. Éste no se ha visto reflejado en una mejora considerable para los municipios aledaños como El Salto y Juanacatlán. Todo lo contrario “El Salto juega un papel dentro de la metrópoli como el lugar donde se asienta la población segregada del desarrollo urbano, ya que ahí no se ha dotado de la infraestructura suficiente para satisfacer las necesidades de la población” (Rodriguez Bautista y Cota Yáñez, 2006: p 85). En efecto, existe una precaria infraestructura de comunicaciones y transporte, junto con problemas para el esparcimiento público. Aunado a ello, los serios problemas del crimen organizado que ha encontrado un caldo de cultivo entre la juventud aledaña para la distribución y consumo de drogas. Además conviene agregar, que otro elemento que ha jugado un papel central con respecto a los grandes problemas que aquejan la zona, ha sido el crecimiento exorbitante de amplias unidades habitacionales. Éstas en parte se podrían considerar como las nuevas colonias obreras del parque industrial. Además éstas, por su posición de cinturón presionan en problemas ecológicos y de seguridad. Es decir, impactan negativamente el crecimiento del parque industrial, debido a que muchas de estas unidades habitacionales están contiguas a las factorías.

Como un elemento más a considerar, conviene agregar el fervor religioso de la región en especial en Juanacatlán, que varias veces al día se escucha sonar la campana de la Iglesia y las subsecuentes misas a lo largo del día. Este elemento, lo pongo en contexto

ya que en la planta de la cooperativa buena parte de los trabajadores pertenecen a este municipio, en sus maquinas se alcanzaba a ver imágenes religiosas, lo mismo con el personal administrativo en sus escritorios. La historia de la religión en estas zonas no es cosa menor. Ya que la propia guerra cristera y sus subsecuentes florecimientos a lo largo del tiempo, tuvieron bastante relevancia en municipios como Juanacatlán y El Salto.

El caso de las grandes empresas localizadas en la región podemos encontrar a IBM, Hitachi, Honda, Walt Mart —logística— entre muchas otras empresas, dedicadas en su mayoría a la fabricación de autopartes automotrices, a la energía, a los productos químicos. Respecto a la planta ex-Euzkadi en el Salto, es interesante entender primero, el establecimiento de la planta, que fue la número 4 a nivel nacional, en los setenta. Por otra parte, entender la historia particular de su sindicato que se remonta desde principios de la década de los treinta del siglo XX.

B) Origenes

El día 16 de diciembre de 2001, comenzaría una heroica lucha de los obreros llanteros de Euzkadi ante el cierre de la fabrica por parte de la Continental Tire. Esta lucha culminaría con un proyecto cooperativo para 2005. Pero, para entender esto, no basta con comprender los sucesos ocurridos, un par de años atrás del cierre. Es importante rescatar el enfoque que realiza Quintero (México. 2014), respecto al papel de la herencia sindical en la conformación de una cooperativa. Ya que precisamente la diferencia entre la infinidad de cierres de fabricas que se han dado en México y que han resultado en terribles derrotas para la clase trabajadora, posee un matiz histórico que conviene rescatar. La lucha de Euzkadi no únicamente triunfa por las tácticas de lucha utilizadas — que páginas abajo brevemente desarrollaremos- sino ademas por una larga tradición que pesaba sobre el Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SNRTE). Un sindicato caracterizado por una historia de lucha. Co-fundador de la CTM en los años treinta y uno de los primeros en abandonarla en los cincuenta.

En efecto, el que sería el sindicato de Euzkadi se encontraba dividido en tres incipientes organizaciones proto-sindicales en los años treinta. El primer intento por sindicalizar a los obreros de Euzkadi se dio en 1931, cuando se constituye la Union Sindical de Trabajadores de Euzkadi (Ruiz, 1996: p.5) a la par, nacieron otras dos organizaciones sindicales, promovidas por la patronal, para detener el crecimiento de la Union, así se

constituyeron: la Alianza de Empleados y Trabajadores de Euzkadi y el Comité Guadalupano. Importante tener en cuenta, que estos procesos se daban en la planta numero 1, ubicada en la Ciudad de México, construida en 1931 (Sosapavon Baez —Sin año- : p.2)

Ante la división existente y las tensas pugnas que se daban entre las organizaciones sindicales. La Unidad lanzó una propuesta de fusionarse con la Alianza, ante la presión de las bases, la dirección del órgano pro-patronal tuvo que aceptar la fusión de ambas organizaciones. Esto daría pie a una importante formación del Sindicato Unico Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SURTE) el 21 de julio de 1935.

La formación de este sindicato, no puede explicarse sin dos procesos paralelos que le fueron circundando en su desarrollo. Por un lado, los núcleos comunistas que hacían trabajo de base al interior de las fabricas del Distrito Federal. Éstos tenían su propia publicación para este sector, su periódico llamado *La Calandria*. Otro elemento que no puede pasar desapercibido es la situación político social que vivía el país. En efecto, movilizaciones constantes de la clase obrera y un sin fin de huelgas en los años treinta. Tiempo en el cual se vería nacer a formaciones como la Confederación de Trabajadores de México y el propio Comité Nacional de Defensa Proletaria. En consonancia por supuesto, con un pujante crecimiento económico, en un país que apenas comenzaba a tener una incipiente industrialización. El SURTE fue participe en la formación de la CTM, y de integrar una de las tres grandes corrientes que existían en la CTM, la comunista por su parte, por otro, la pseudo-marxista de Lombardo Toledano y finalmente la que estaba vinculada al PNR a cargo de Fidel Velázquez y Jesus Yurem.

Ya desde los años treinta del siglo pasado, el SURTE había tenido como característica su solidaridad “Ayudó a los trabajadores de Cervecería Modelo, del Anfora, de La Mundial, de Good Year Oxo, El centenario y la General Popo, entre otros muchos” (Ruiz, 1995: p. 13). Este rasgo de solidaridad, es una característica que trascendería, sin duda, la historia de larga duración. Incluso ahora, después del cierre de la Euzkadi y de la constitución de TRADOC, esta herencia sigue presente. La cooperativa ha tenido innumerables acciones de solidaridad. En 2015, por ejemplo, brindo apoyo a los obreros de Honda en su recuento, en la disputa por la titularidad del contrato colectivo, contando con la presencia de Jesus Torres. En este año (2016) la solidaridad no se hizo esperar con los compañeros de Sandak, quienes habían sufrido un duro golpe por parte de la

transnacional Bata, al encarcelar a su secretario general, Gustavo Labastida Adriano. TRADOC aportó un apoyo financiero y político, ya que contribuyó en gran medida a un viaje a Suiza que resultó crucial para que la lucha de los trabajadores de Sandak pudiera resolverse. Queremos hacer un paréntesis de este proceso, porque precisamente la táctica política que brindaron los cooperativistas de TRADOC, a través de su asesor político, Enrique Gómez, con los compañeros de Sandak, fue muy parecida a la que se utilizó cuando los obreros de Euzkadi -hoy cooperativistas- enfrentaron a la transnacional. Es decir, internacionalizar la lucha, ir a la sede de la transnacional, y denunciar toda la serie de violaciones de derechos laborales. Para Euzkadi viajando a Alemania, y en el caso de Sandak, viajando a Suiza. Que es lo que queremos ejemplificar con lo anterior, que el compromiso de TRADOC con las luchas obreras no se reduce a un apoyo financiero, que ese hecho, por supuesto, amerita un gran nivel de compromiso, sino con la solidaridad política, de tácticas de lucha. Sin embargo, no han sido los únicos casos, en que TRADOC muestra la solidaridad al conjunto de la clase trabajadora. Años atrás se apoyó la lucha de los 52 obreros despedidos en 2009 de la Continental Tire, así como de los obreros de industrias Ocotlán e incluso a los propios electricistas del SME. También a los obreros de la Vidriera del Potosí, a los Mineros de Cananea y muchos otros movimientos incluso no obreros (“Especial 10 años de TRADOC” *El Socialista*, suplemento Diciembre 2014). Si a ello le sumamos el papel que desempeña TRADOC dentro de la *Nueva Central de Trabajadores* en el colectivo de cooperativas, vemos su compromiso por continuar con la lucha por mejores condiciones de los trabajadores, aún cuando su éxito económico los ha dejado en una mejor situación material ellos no han dejado de continuar impulsando proyectos y luchas sociales.

Regresando al hilo de la narración histórica, el desarrollo del SURTE fue complejo, luego de haberse conformado la CTM. No se hizo esperar la intromisión de Yurem en los asuntos del SURTE. Intentando hacer de éste, uno que estuviera integrado en la dinámica conciliadora con la patronal y el Estado, al estilo dominante de la CTM. A pesar de las intromisiones que se le presentaron al sindicato, el SURTE logró importantes victorias para el sector. Por ejemplo, con la constitución de la Coalición de Sindicatos de la Industria Hulera. El resultado de esta coalición, indudablemente, fue el Contrato Ley (1938), una arma legalmente poderosa si se lleva por los canales adecuados para la clase trabajadora. La obtención de esta conquista fue a través de una huelga de tres días en el sector hulero (Ruiz, 1995: p.14).

Sin embargo, la influencia que tuvo Yurem dentro del sindicato de Euzkadi fue creciendo considerablemente hasta ocupar cada vez más cargos importantes dentro del sindicato, finalmente obteniendo la secretaria general (1938) y aplicando la cláusula de exclusión al primer secretario del sindicato. Fue un retroceso terrible para el SURTE, esta situación de quietud duraría unos veinte años, hasta finales de los cincuenta.

Con los crecientes procesos de lucha obrera de finales de los cuarenta y principios de los cincuenta. Los obreros de Euzkadi tuvieron una gran influencia por estos hechos sociales, hasta que poco a poco para finales de los años cincuenta, los comunistas volvieron ganar posiciones dentro del sindicato, desplazando a los cetemistas.

Un giro inesperado de la CTM le conduciría a su propia expulsión dentro del SURTE. Ante la contracción económica en el país la dirigencia de la CTM lanzó la política de la Huelga General, aunque poco después se retractó. Sin embargo, la asamblea del sindicato de Euzkadi la estallo (1958). Este hecho conllevó a que la huelga fuera declarada inexistente por parte del gobierno, pero sin que se lograra hacer producir la planta o desalojar a los trabajadores. Para 1959 en plena asamblea de Euzkadi entraron Yurem y Velazquez pidiendo que dejaran las negociaciones en sus manos. El enfurecimiento fue tal, que la asamblea pidió su directa expulsión y al mismo tiempo se decidió la salida del SURTE de la CTM.

Luego de la salida del SURTE de la gran central corporativa, las cosas no fueron tan fáciles. Ya que incluso estando el sindicato de Euzkadi afuera de la CTM, ésta no dejaba de ejercer influencia dentro de la vida política del sindicato. Tal fue el hecho, que una vez que se concluyó la Huelga de 1958 y donde finalmente la empresa había cedido a las demandas obreras. Los trabajadores al regresar a su centro de trabajo vieron como sus dirigentes fueron expulsados de la empresa. Se les habían impuesto direcciones totalmente vinculadas a la CTM. Pese a que en los años sesenta dominó la dirección cetemista, ésta nunca pudo re-integrar al SURTE a la central, gracias a la presión de las bases sindicales. También en estas fechas se dieron importantes huelgas y democratizaciones de diversos sindicatos que pertenencia a la Coalición de Sindicatos de la Industria Hulera (Firestone, Uniroyal. Good Year). Así el contexto nacional del sector sindical hulero afectaba considerablemente en los sucesos internos del SURTE.

Como era de esperarse para los años sesenta y setenta el crecimiento de la industria automotriz en México fue creciendo. Todo ello ratificado por el Estado que ya había emitido un primer y segundo decreto de la industria automotriz (Vicencio Arturo. 2007: p. 214). La instalación de nuevas plantas automotrices junto las condiciones que imponían los decretos automotrices consideraban un porcentaje de contenido nacional mínimo para la fabricación de vehículos en territorio nacional. Esto conllevó sin duda a acrecentar las demandas de insumos nacionales, entre ellos, el hule —llantas— no podían faltar. De esta manera se instalaron las plantas 2 y 3 en el Estado de México en los sesenta y para los setenta se construyó la planta número 4, ubicada en El Salto Jalisco. Este hecho marcaría la transformación del SURTE ya que

Al instalarse la Planta 4, en El Salto Jalisco, la empresa admitió que la CTM formaría un sindicato distinto con el nuevo personal. De inmediato los trabajadores presionaron y la empresa dio marcha atrás, pero a condición de que las plantas 1 y 3 aceptaran la introducción de la ingeniería de tiempos y movimientos sin contar con una nueva retabulación... Así nació el Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi, aceptando las condiciones desventajosas pero también derrotando al comité ejecutivo de la CTM, que ya empezaba a echar raíces en El Salto (Ruiz, p.32)

Con la formación del SNRTE y la incorporación de la planta número 4 como parte activa en el sindicato vendrían innumerables vaivenes en los distintos comités ejecutivos del sindicato. Fuese por tendencias democratizadoras o tendencias pro-corporativas a finales de los setenta. A principios de los ochenta se intenta imponer un convenio de productividad para la planta número 4, cuya finalidad era desaparecer las plantas del D.F por no resultar tan rentables.

No hace falta resumir los pormenores contextuales del país en los ochenta. Pero bien puede sintetizarse en tres procesos: por un lado, el giro de política económica de los gobiernos de aquellos años (neoliberal); por el otro, fuertes derrotas en las luchas de los trabajadores, sustanciales retrocesos en las conquistas sociales; y finalmente los primeros indicios de las reestructuraciones productivas tanto a nivel nacional como mundial.

En ese contexto, en 1989 la Euzkadi pasa a ser propiedad de Carlos Slim. Lo que se buscó inmediatamente fue implementar un convenio de productividad, que pudo materializarse hasta 1992. Pese a las resistencias, la dirección que asumió el sindicato

cedió a favor de la empresa. Este hecho conllevó a un despido masivo en la planta número 1 (quedando solo unos 150 trabajadores sindicalizados). El resultado fue que la mayoría de los trabajadores sindicalizados de Euzkadi estuvieran en la planta 4. De esta forma para 1993 ocurrió algo inédito, por primera vez ganaba las elecciones de la secretaria general alguien de El Salto Jalisco, como fue Manuel Rodríguez, junto con otros compañeros. La llegada de nuevos trabajadores a la dirección del sindicato venía acompañada de toda una corriente interna "La Planilla Roja". Ésta tenía entre su plataforma de lucha la defensa incondicional del contrato colectivo de trabajo y la lucha contra los despidos. Dicha corriente había sido conformada tanto por trabajadores del Valle de México como de Jalisco. Pese a ello, esto no impidió que en 1993 la empresa cerrara la planta número 1 y para 1999 las plantas 2 y 3. (Quintero. 2014: p.67)

Posterior a ello, la Continental Tire, empresa alemana, que adquiere la "Planta Número 4" De Euzkadi, comprándosela a Carlos Slim en 1998 (Enrique Gómez, entrevista, marzo 2015). Una de las primeras acciones que hace la transnacional es negar el pago utilidades en 1999, pese a que se había logrado hacer una producción récord en llantas. Posteriormente decide implementar un plan de reestructuración productiva. Que equivalía a desaparecer puestos de trabajo, aumentar jornadas de trabajo y a correr a gran parte de la plantilla de trabajadores. Según Enrique Gómez (Entrevista, marzo 2015) se buscaba un aumento en la productividad de un 35% y una reducción de cuadrillas de obreros y un aumento en los porcentajes de productividad por cuadrillas, que según la propia Continental era viable. Todo esto significaba pasar por alto todas las conquistas del Contrato Ley de la Industria Huleira, la dirección del sindicato se opone a este plan.

Cuando se da a conocer el plan, el gerente de la planta, un especialista en tratar con sindicatos rojos, decide citar al personal para explicarles. Argumentando que era necesario aumentar la productividad de la planta para que ésta tuviera futuro. Cuando se pide la opinión de los trabajadores, todos aquellos que dieron una opinión contraria fueron despedidos. Entre los trabajadores despedidos se hallaba Jesús Torres, que sería uno de los líderes que encabezarían la lucha en contra del plan de reestructuración.

Ante este hecho, el Grupo Rojo, que era una corriente dentro del sindicato, a través de su publicación llamada *La Calandria*, explicaba que la pretensión de la empresa era aumentar la explotación. Este boletín se convirtió en una herramienta a través del cual se empezó a organizar la resistencia contra el plan de reestructuración productiva. Finalmente en el 2001 el Grupo Rojo, encabezados por Jesús Torres en la secretaria

general, ganan las elecciones del sindicato y en menos de medio año, se da el cierre de la planta (Enrique Gómez, entrevista, marzo 2015). Es importante destacar que coincidió el triunfo de una corriente sindical que estaba en contra del plan de reestructuración productiva con el cierre posterior.

Pese a los cuatro meses subsecuentes de constantes e intensas negociaciones por parte del Sindicato con la transnacional, la empresa decide el cierre unilateral, y sin previo aviso de la planta, el día 16 de diciembre de 2001. El sindicato inicia una huelga en enero de 2002 que se prolonga por tres años contra la Continental. Una lucha que escaló a nivel nacional e internacional. Donde la solidaridad obrera, de movimientos y organizaciones sociales fue fundamental para que la lucha triunfara.

La lucha de los obreros de Euzkadi escaló sin precedentes, no solamente a través de intensas caravanas de solidaridad en el país sino incluso a nivel internacional con el viaje de los obreros al país de origen de la Continental, Hannover Alemania. Esta cuestión es central, ya que los obreros lograron entrar a la boca del lobo, es decir, a la misma asamblea de Accionistas de la Continental. Ahí se expusieron las vejaciones en materia de derechos laborales de la empresa. Sin duda este eje fue nodal, por supuesto, esto no se logró haciendo una lucha local sino buscando los vínculos con diversas organizaciones sindicales, civiles y políticas a nivel internacional que dieron apoyo a la lucha, para que finalmente en los primeros días de enero de 2005 se triunfara. En una palabra: internacionalizaron la lucha obrera, esta es una gran lección que dejan al movimiento de los trabajadores en un contexto de internacionalización del capital. Táctica, como dijimos párrafos más arriba, que sería replicada, con la lucha de Sandak.

Queremos destacar finalmente que hubo un arduo acompañamiento por parte de una organización comunista como era el Partido Obrero Socialista (POS), actualmente Movimiento Al Socialismo. Rescatamos este elemento ya que en gran medida los vínculos entre esta organización y los trabajadores los había dejado a éstos bien posicionados políticamente hablando para enfrentar a la transnacional de forma directa cuando se dio el cierre de la fábrica. Sin el acompañamiento de esta organización muy probablemente la historia de los ex-obreros de Euzkadi hubiese sido muy diferente a como la conocemos. Contrariamente a muchas organizaciones de izquierda radical que tienen poca influencia y trabajo de base con los sectores que dicen representar. La historia del POS ha estado caracterizada por un trabajo muy vinculado con los sectores de trabajadores industriales. Esto se ve notablemente en la edición especial de su periódico número 400 (*El Socialista*,

suplemento: 2017) que incluye una serie de mensajes de felicitación por parte de algunos dirigentes de la clase obrera a la organización.

C) Desarrollo

El triunfo de los obreros de Euzkadi hace que la Continental pague las respectivas indemnizaciones y ceda la mitad de la planta como pago de salarios caídos. Empero, al mismo tiempo la reapertura de la planta se da en sociedad con la empresa queretana LLanti Systems. Así se constituye Corporación de Occidente (Coocsa) la asociación entre TRADOC y LLanti Systems. Una compleja cooperativa asociada entre capital social – cooperativo- y capital privado nacional. Es necesario poner énfasis en que TRADOC nace desde un inicio con la asociación con capital privado, aunque va cobrando diversos matices, siempre se mantuvo como una cooperativa asociada, nunca se encontró sin socio privado.

Continental Tire, jamás imaginó que la empresa que había dejado en manos de los trabajadores, lograría el desarrollo actual. De hecho, los especialistas de Continental Tire realizaron varios estudios para comprobar la factibilidad de la propia planta. Luego de tantos años de haber permanecido cerrada, a la conclusión que llegaron, es que jamás podría reponerse.

Cuando Continental Tire entrega la planta dicen la celebre frase, conocida por todos los trabajadores de la planta “Aquí les entregamos el muertito” (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre. 2015). Sin embargo “ellos jamás imaginaron que ese muerto estaría más vivo que nunca”. A no más de cinco meses de haber logrado el triunfo, los obreros de Euzkadi logran poner la fábrica en marcha. En efecto, el haber levantado la planta no pudo lograrse sin el propio *saber obrero* “Entonces gracias a la habilidad y al conocimiento de nuestra propia gente, fue que en un tiempo récord ya teníamos produciendo, que fuimos contra todas las posibilidades incluso teóricas de los grandes especialistas de que esto volvería a funcionar” (Francisco Ramirez, Entrevista. Noviembre. 2015). Esta cuestión no debe pasar desapercibida, insistiremos en la capacidad del saber obrero colectivo para poner en marcha a la planta. En efecto, no basta con tener a un puñado de especialistas para poder re-abrir una fábrica, pues es

central el saber obrero, o al menos una porción de éste, sin él resulta difícil sino imposible comenzar a operar eficientemente una planta que había estado parada tantos años.

En efecto, fue esta fase inicial de TRADOC donde se constituyeron los Coordinadores de Área. Una figura que tendría la función de desarticular las relaciones jerárquicas como lo era la figura del supervisor (Luna Broda. 2014: p 243). Es central poner énfasis en esta fase, ya que hubo una amplia participación de la base, asambleas frecuentes, no solo la asamblea general sino asambleas por áreas (Enrique Gomez, entrevista, noviembre 2015), ya que había un vacío de poder enorme al haberse ido Continental Tire y era indispensable poner a funcionar la planta de la mejor forma.

La planta de El Salto había logrado reponerse un factor crucial es que ésta era heredera de una larga tradición hulera. Las llantas de esa planta siempre se había caracterizado por su calidad. De hecho antes del cierre, muchas armadoras automotrices de nivel nacional, decían que ellos preferían llantas de El Salto, de Euzkadi, antes que otras. Si les mandaban de otros lados no las aceptaban (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre, 2015), ello se veía reflejado en su histórico eslogan “Duran más”.

Es importante destacar que este periodo la relación accionaria entre TRADOC y Llanti System fue pareja, es decir, de 50% cada socio. Las marcas de llantas que trajo Llanti System fue Rockstone, Blackstone y Pneustone (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015).

Conviene anotar algunos elementos de la primera fase de TRADOC con Llanti Systems en materia económica, para poder entender el siguiente desarrollo que se dio con Cooper Tires. En un inicio se planteó que los ingresos semanales tendrían que ser iguales para todos en la cooperativa. Sin embargo, fue generando conflictos entre los socios, para que finalmente se retomará el escalafón de salarios que existía en Euzkadi. Con la salvedad, de disminuir la diferencia entre niveles. Al mismo tiempo varias prestaciones fueron recuperadas como las vacaciones, seguro social, aguinaldos, premios de puntualidad y bonos de productividad (Quintero Ana, 2014: p. 125). En efecto, estos bonos de productividad fueron una iniciativa de la propia base operaria. Como nos señala Enrique Gómez, (Entrevista, noviembre 2015) debido a que se llegaron a dar casos en que “algunos trabajadores no cumplían con lo mínimo de producción e incluso se iban a dormir a los pastos”. Este hecho, por supuesto, fue mal visto por la mayoría de la base y se decidió implementar los bonos de productividad.

Los problemas con esta asociación inicial no se dejaron esperar. Debido a la falta de suministro de materia prima, aunado a ello, en 2008 la crisis económica, que se dio a nivel mundial, vino a mermar el crecimiento en la planta. En este contexto aparece Cooper Tires (cuarto productor en Estados Unidos de llantas, con una larga historia industrial, en 2014 cumplió 100 años como empresa en el ramo hulero) para adquirir un porcentaje de las acciones de Llanti Systems inicialmente. Quedando la relación accionaria de la siguiente manera: TRADOC con 42%, Llanti System 42% y Cooper Tires con 16% (Quintero, Ana, 2014: p127.)

Posteriormente Llanti Systems decide salir de la asociación, vendiendo sus acciones restantes a Cooper Tires. A pesar de la salida, la empresa queretana decide ceder la marca de la llanta *Blackstone* a TRADOC, que estaban produciendo conjuntamente. Actualmente esta llanta es comercializada en el mercado nacional. Es de propiedad y comercialización exclusiva de TRADOC y representa un 3% de la producción de la planta. La comercialización de la llanta *Blackstone* le reporto utilidades netas a TRADOC en 2014 en mas de 9 millones de pesos, apenas suficiente para cubrir los gastos del pago de certificados a los socios que estaban retirándose (*Informe del Consejo de Administración de TRADOC*, 2014). El crecimiento de su marca *Blackstone* ha sido considerable, se ha aumentado el número de puntos de venta a nivel nacional y la publicidad de la misma ha crecido exponencialmente.

Finalmente quedan como únicos accionarios de Coocsa; TRADOC (42%) y Cooper Tires (58%). Los cooperativistas logran abastecerse de materia prima e ingresan al mercado estadounidense –vía Cooper- exportando un 70% de su producción. Al mismo tiempo, esta asociación permitió instalar nuevas tecnologías, que haciendo de la planta, una de las más modernizadas en México y América Latina. Actualmente Coocsa está dentro de la competencia internacional de llantas, a nivel de empresas, como Goodyear, Continental Tire y Bridgestone-Firesonte. El éxito productivo de Coocsa es contundente.

Esta fase de la cooperativa esta caracterizada por un aumento sustancial de la plantilla de trabajadores, auspiciado por enormes inversiones que realiza Cooper Tires. Ello llevó a crear PROEM, una cooperativa que engloba tanto a los cooperativistas de TRADOC como a nuevos miembros, cómo se vera en el siguiente sub-apartado.

Finalmente es importante mencionar dos elementos, aunque no constituyen parte del objeto de la investigación, no dejan de ser importantes para comprender en clave política las funciones de las cooperativas. La lucha que lleva TRADOC es mas allá del ámbito

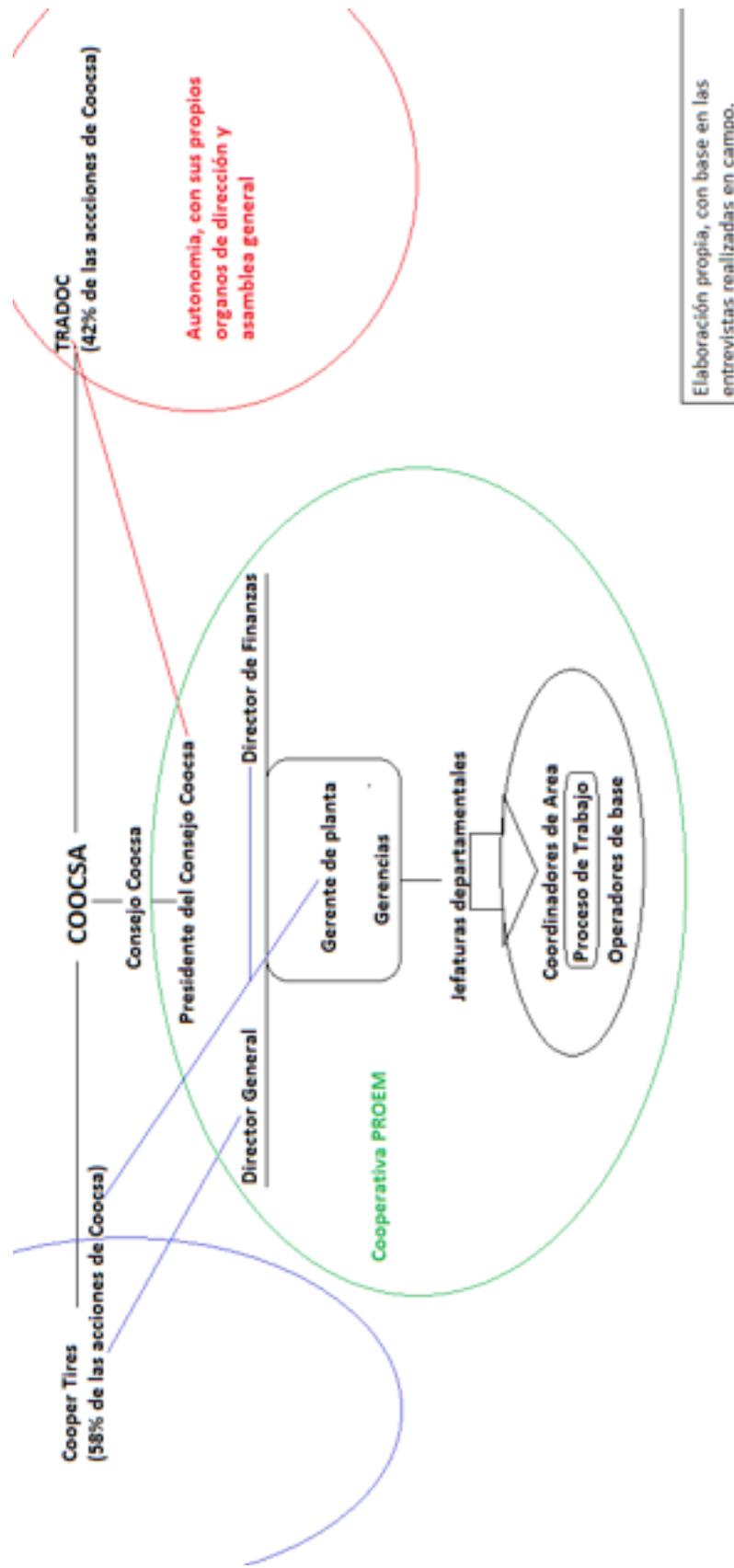
meramente productivo. Por un lado, el apoyo a las luchas de trabajadores, como señalamos en párrafos arriba. Por otro lado, la función social que ha cumplido TRADOC con el deportivo y su equipo de futbol juvenil. Éste ha permitido fomentar el deporte, entre la niñez y juventud, pero también el de fomentar otros valores; como el estudio, la disciplina, la constancia y el de ser buenos ciudadanos como señalaba Edgard Hernandez (Entrevista, noviembre 2015). El papel del deportivo de TRADOC, en la articulación entre la comunidad y la cooperativa, constituiría propiamente todo un problema de tesis. Sin embargo, solo lo dejamos en el tintero: la cooperativa ha ganado bastante simpatía entre la población cercana, por que el deportivo cumple una función de cohesión social con la juventud. Muchos de los miembros del equipo infantil y juvenil de futbol TRADOC no tienen vínculos directos con la cooperativa y sin embargo se reclaman así mismos como “TRADOC”.

D) Relación actual TRADOC-Cooper Tires: Coocsa

En suma, Coocsa es una alianza entre TRADOC y Cooper Tires. Según Luna Broda (2014) TRADOC se reservaría el derecho exclusivo del control de los procesos de trabajo y Cooper la comercialización en el mercado norteamericano y suministro de materias primas². Aunque los resultados de nuestra investigación no arroja el resultado al que llegó la autora, sino algo mucho más complejo y contradictorio, cómo se describirá continuación.

Primero sería bueno dejar claro, en términos generales, el organigrama de la planta, que construimos a partir del trabajo de campo realizado con las entrevista y la visita a la planta.

² Por otro lado, según Enrique Gómez ese acuerdo pertenece a la asociación entre TRADOC y Llanti Systems, mientras que con Cooper se acordó algo diferente.



Elaboración propia, con base en las entrevistas realizadas en campo.

TRADOC está constituido por todos los trabajadores socios de la cooperativa -tanto socios fundadores como socios de segunda generación- que agrupa a poco más de 580 cooperativistas. Pero en la planta esta otra cooperativa llamada Producción Empresarial Profesional de Servicios (PROEM) que agrupa tanto a éstos 580 cooperativistas (TRADOC) y al restante personal que son aproximadamente unos 600.

El personal de PROEM aunque no pertenece a TRADOC esta constituido tanto por operarios de base, como gerentes, jefes de departamento, ingenieros, personal administrativo etc. Así éstos aunque podrían gozar de iguales ingresos a los socios de base si se encuentran en el mismo nivel o categoría laboral. Existen dos diferencias fundamentales, respecto entre quienes son TRADOC y quienes no lo son —es decir que solo son PROEM—: donde estos últimos no tienen capacidad de incidencia en la vida política de la planta y no tienen reparto de rendimientos como señala Salvador Almaguer (Entrevista, noviembre 2015), que vendría siendo como las utilidades.

Por otro lado, es necesario mencionar que quienes pertenecen a TRADOC solo es posible acceder en la planta hasta el nivel ocho. Por acuerdos de asamblea nadie que sea socio TRADOC puede sobre pasar del nivel ocho o tener ingresos superiores a éste. Quienes poseen este nivel ocho serían los coordinadores de área. Mientras que en el caso de la dirección de la cooperativa, como es la presidencia del Consejo de Administración de la cooperativa, se haya situada, en el ingreso, en el nivel ocho. Este elemento no debe pasar desapercibido ya que constituye de alguna manera una coraza para que se salvaguarden los valores cooperativos, de cierto grado de igualdad entre los socios de TRADOC.

En efecto, aquellos miembros que no son TRADOC, que son únicamente PROEM, no cuentan con su propia asamblea. Por tal, básicamente no participan en la vida política de la planta ni en la elección del Consejo de Administración y en los restantes órganos de dirección. Empero, también los estatutos de TRADOC en materia de derechos y obligaciones no aplican en ellos. De esta forma, por ejemplo, en lo que respecta a los ingresos para TRADOC, el tope de ingresos se haya en el nivel ocho. Mientras los que son parte únicamente de PROEM pueden ir escalando en los niveles o en otros puestos administrativos muy superiores al de un obrero socio.

¿Cuál sería la función específica de PROEM? En teoría PROEM sirve como un campo preparatorio de 5 años para evaluar el trabajo y compromiso de los trabajadores operadores recientes, que se encuentran en piso de producción, para posteriormente puedan ingresar a TRADOC como cooperativistas socios.

Esto se pudo constatar en el tiempo en que estuvimos en la planta, ya que en ese periodo, precisamente, se estaban dando unos cursos sobre cooperativismo para socios de nuevo ingreso. Así, se comprobó que existe un proceso de incorporación de nuevos socios a TRADOC, que gozarán de los derechos políticos y económicos igual a los socios fundadores. A pesar de esto, no significa que haya un ingreso masivo de nuevos socios, más bien, a nuestro juicio, parece bastante lento y gradual.

La cuestión de PROEM es compleja, porque visto de forma inmediata parece constituir una especie de órgano que logra integrar a trabajadores no socios, sino asalariados. Sin embargo, el punto esencial es que no estamos frente a una cooperativa en su totalidad, sino entre una asociación de una cooperativa (TRADOC) y una transnacional (Cooper). Esto nos debe quedar completamente claro. Porque un análisis poco cuidadoso no permitiría comprender que la creación de PROEM, según nuestro propio análisis, es un resultado imposible de evitar en la medida en que existen dos “socios” en Corporación de Occidente.

En suma, en Corporación de Occidente existe PROEM que engloba a todos los que laboran en la planta, operarios, administrativos, gerentes, miembros del consejo de administración, ingenieros. Pero únicamente, casi la mitad, pertenece a TRADOC. Es decir, son socios de base, que están facultados para elegir al Consejo de Administración y poseen asambleas regulares. Los demás que no pertenece a TRADOC no poseen esta prerrogativas. De tal suerte, que alguien que es parte de TRADOC poseerían mayor capacidad de decisión y control sobre lo que ocurre en la planta. Sin embargo, este no es el eje central del proyecto, pero es todo un campo fértil para investigaciones futuras. Como también lo puede ser la cuestión del género en la planta. Donde han ingresado mujeres a espacios de producción reservados casi exclusivamente para hombres, que sin duda responden, en parte, a las nuevas tecnologías en la planta y a la dirigencia de la cooperativa. Actualmente laboran 130 mujeres en piso de producción, incluso cumpliendo trabajos bastante reservados al sector masculino como es la figura del *llantero*.

En términos muy generales, podemos anotar que Coocsa esta compuesta por un Consejo de Administración, integrado por siete miembros. Donde tres son de TRADOC, y los otros cuatro son de Cooper. Con un presidente (la presidencia se va rotando cada dos años, entre TRADOC y Cooper), existe un director general y un director de finanzas que están reservados exclusivamente para Cooper. Un gerente de planta que también ha estado puesto por Cooper (Enrique Gómez, entrevista noviembre 2015), aunque en este caso, no es explícito que sea un puesto reservado para alguno de los dos socios (Jesús Torres, Entrevista, noviembre 2015) pero en los hechos es Cooper quien lo pone.

Después de los puestos anteriores tenemos las jefaturas departamentales. Estructuradas, en su mayoría, por ingenieros, después vienen los coordinadores de área, los maestros obreros y los operadores de base. En todo este complejo, es importante enfatizar, que Cooper se encarga de organizar en gran medida el proceso de trabajo. Aunque siempre TRADOC debe de estar en acuerdo, de tal forma, que si la dirección de la cooperativa no aprueba las cosas no se hacen, como afirma Enrique Gómez (Entrevista, noviembre 2015). Las confrontaciones se han dado, por ejemplo, con gerentes de Cooper que intentan imponer las cosas, no entienden la dinámica de lo que es una cooperativa, en esos momentos, llega haber fricción con la base operaria. Al mismo tiempo TRADOC es administrador del trabajo de base, de quien entra o no a la cooperativa. En la mayoría de los casos son gente cercana a los socios, quienes entran a PROEM

Para el ingreso de los nuevos socios se recupera el “sistema de pases” que existía en la Euzkadi. Es decir, los socios de TRADOC tienen derecho a recomendar a una persona que ingrese a trabajar a la planta cuando se requiere aumentar el personal. Así dependiendo de un número que se les asigna, será el momento en el que podrían recomendar a quien ellos decidan. Esto genera que los socios que recién ingresan se comprometan con los objetivos de la cooperativa ya que algunos son familiares o viven en la misma localidad y existen vínculos que se trasladan a la cooperativa (Quintero Gabriela, 2014: p. 130)

Cuando no existen recomendaciones por parte del socio que le corresponde, a veces, se venden los pases. Este hecho, aunque ha tratado de frenarse es una constante que mina la propia vida de la cooperativa; tanto entre los socios, al cosificar el sistema de pases; como en las personas que no necesariamente estén comprometidos con la cooperativa, pero llegan a ingresar.

Es importante anotar de igual manera que la única manera de aprobar nuevas inversiones es con la participación de la cooperativa en el Consejo de Administración de la empresa. Donde, como ya señalamos, TRADOC posee tres asientos en el Consejo de Administración de Coocsa y Cooper cuatro. De tal forma que para llegar a un acuerdo para las inversiones, se requiere cuando menos el 70% de los votos en el Consejo de Administración “de tal forma que la cooperativa tiene que estar de acuerdo, sino no” (Enrique Gómez, entrevista, noviembre 2015). Esto, al mismo tiempo, es informado a la base, para su aprobación. Por ejemplo, todo el proyecto de modernización de la planta fue aprobado por la Asamblea General, donde cuando menos se invirtieron 18 millones de dólares en la planta.

Ahora bien, es preciso tener en cuenta, que cualquier inversión que se realice en la planta, debe ser cubierta en forma porcentual de las acciones que le corresponde a cada socio. Es decir, que si la inversión requirió 18 millones de pesos, TRADOC debe pagar un 42% de ese monto en inversión. Cómo nos señala Enrique Gómez (Entrevista, noviembre 2015), esto naturalmente no lo posee la cooperativa, para hacer ese tipo de inversiones en dinero se utiliza otro mecanismo. Ya que sino se cubre ese porcentaje, en teoría, se daría una mayor dilución de las acciones de TRADOC, al no poder cumplir con su respectiva parte del total de la inversión. Esto es algo que la dirección de la cooperativa no quiere que ocurra. Afortunadamente, hay un mecanismo que permite hacer las inversiones, aunque el pago no es en dinero. Es decir, cómo no hay dinero para pagar el porcentaje de determinadas y sustanciales inversiones, se permite pagar la inversión a partir del flujo de la planta

[...] en lugar de que los socios aporten dinero directamente y cada quien en su porcentaje. Lo que se hace es que del propio flujo de los recursos de la propia planta, de la venta de llantas, se vaya pagando la inversión. Entonces, lo pagas a través no de nuevas inversiones de los socios sino de los propios recursos que va generando la planta. Y eso repercute en los dividendos que le corresponden a cada socio. Es decir, esa decisión de la asamblea general de TRADOC fue aprobada que ellos recibieran o no recibieran más bien, durante un proceso masones largo, reparto de dividendos. (Enrique Gómez, entrevista , noviembre 2015)

Es preciso agregar, que esta modernización a través de las inversiones que va requiriendo la propia planta, son indispensables frente a la competencia china y a la

coyuntura particular en Estados Unidos. Ya que se impuso un arancel a las llantas chinas en el vecino país del norte por tres años. Precisamente, se quiso aprovechar esos aranceles que se impusieron sólo a las llantas chinas para modernizar la planta. Así la misma ganancia que va obteniendo la cooperativa se va invirtiendo en modernización. Esto lo pudimos notar al estar dentro de la planta, las nuevas prensas de vulcanización que se instalaron y que se esta instalando son tecnología de punta, según se indicaba en entrevistas. La propia base de socios esta consciente, ya que fue discutido en asamblea, sabe de la necesidad de hacer mucho más eficiente la planta, para lograr ser competitivos a nivel mundial y no puede ser sino a través de una mayor inversión en capital constante.

II. La discusión conceptual.

Básicamente la discusión conceptual nos permite asir a nuestro caso de estudio. Nos brinda una óptica diferente al que abunda en los estudios sobre cooperativas.

En esencia, podemos dividir la discusión conceptual en dos partes. De las cuales se sacara un síntesis conceptual y una respectiva operacionalización (concretización de conceptos).

1.- Esta primera parte condensa, pero no agota, algunos elementos de los debates sobre la naturaleza del cooperativismo, inciso A). En un sentido, se trata del marco global del cual comprendemos al fenómeno cooperativo. Empero no basta comprender los elementos generales bajo los cuales nosotros proponemos entender el cooperativismo en esta investigación ya que estas propuestas se quedan cortas para abordar otros nivel de lo concreto. Hacen falta otras teorías, otros conceptos que permitan comprender en un mayor grado de concreción la cuestión cooperativa, vayamos a ello.

2.- En efecto, la segunda parte de la discusión teórica, nos brinda las herramientas quirúrgicas de mayor concreción para comprender como se da la dinámica interna en las cooperativas, inciso B) y C). Por supuesto, que existe un puente de conexión entre el primer apartado A) y el segundo apartado de la discusión conceptual, que radica en que no existe contradicción entre como comprender el fenómeno en general y como entrar al fenómeno de manera particular. Evitando en todo momento la absolutización de situaciones y la dogmatización de posiciones. Sin olvidar que existen entre los conceptos una compatibilidad no únicamente teórica sino epistemológica.

A) Perspectivas sobre la cuestión cooperativa

Siguiendo un enfoque marxista, se plantea entender las relaciones del capital-trabajo no sólo como relaciones de explotación sino como la separación del productor directo con sus medios de producción (Marx Karl, 1971). O es decir, aquella franca oposición entre ejecución y dirección, o lo que en otros términos —marxistas— se conoce como la subsunción formal y real. Es decir, no solamente entender que las relaciones capital-trabajo se articulan en la expropiación de los medios de producción colectivos de los trabajadores sino la expropiación del *saber obrero* (Coriat Benjamin, 1982). Donde la gestión, la dirección, queda en manos de administradores e ingenieros que se reservan el derecho exclusivo —y casi inalienable— de decidir sobre qué, cuándo, dónde y cómo producir.

Así pues, la participación de los trabajadores en esta materia queda —formalmente— vedada en la mayoría de los casos. Incluso cuando ésta se alienta, o se “permite”, sigue estando bajo estrictas normas de gerencia. Una participación disciplinada de los ejecutores del proceso de trabajo, “apertura limitada a la participación de los trabajadores ... esa participación que es impulsada verticalmente y descendentemente por la dirección hacia el taller, está basada en un origen no-participativo” (Lahera Sánchez, 2004 :p.100).

Lo dicho anteriormente es esencial ya que nos permite comprender que la única forma de superar el proceso neurálgico —pero no el único— entre capital y trabajo, no puede darse únicamente con la socialización de la propiedad de los medios de producción sino con la socialización de las decisiones y de la dirección de cualquier empresa³, como señalábamos en la introducción. Mejor aun, no únicamente la socialización de las decisiones a nivel de las empresas individualmente, sino a nivel de economía.

Siguiendo la idea anterior, la forma de abordar el fenómeno cooperativo merece dos tratamientos. Por un lado, entender éste, bajo las dos dimensiones indispensables —propiedad y dirección—. Por el otro, el de la naturaleza estructural que le circundan en las esfera del cambio a las cooperativas. Detengamonos en este elemento, para clarificar a los lectores, algunas cuestiones que pueden generar dudas o quedar desdibujadas.

³ Por supuesto, que la socialización de las decisiones en la producción, es decir el control obrero global de la producción

El fenómeno social, debe *comprenderse en términos generales y particulares*. Al mismo tiempo, la investigación de estos fenómenos no puede circunscribirse bajo un autarquismo del caso en sí. Es decir, quien comprende un proceso social no puede encontrar todas las respuestas únicamente bajo el fenómeno mismo. Sino que se deben buscar los procesos *internos* de éste pero al mismo tiempo los procesos que le condicionan, le presionan y le dan un margen de desarrollo de forma *externa*.

Cuando comprendemos el fenómeno social, suele haber contradicciones que a muchos científicos sociales no les parece cuadrar. No es así, la realidad no puede ser una coherencia de procesos internos de un fenómeno, ni una estructura legible bajo ciertas posiciones teóricas.

Debemos de ser claros a los lectores, *aquí no van a encontrar un típico estudio idealizado del cooperativismo, mucho menos un estudio demoledor de los procesos cooperativistas*. Sencillamente, porque la cooperativa tiene procesos contradictorios. Que no pueden captarse con un solo ángulo. Las cooperativas no son entes aislados de la dinámica de flujos comerciales pero tampoco son unas replicas de las empresas capitalistas privadas. Por ello hablamos de sus niveles contradictorios, por un lado, sitiadas por las presiones del mercado externo, por la influencia ideológica externa que en absoluto tiene que ver con los valores cooperativistas. Empero, al mismo tiempo, en éstas se hayan procesos diferenciados de lo que ocurren en empresas privadas, procesos que aquí rescatamos y que hemos designado conceptualmente bajo el término control obrero.

Por ello, como se vera más adelante, si sacamos a la luz la tesis de Rosa Luxemburgo, es para retomarla, criticarla y complejizarla. Nosotros, no rechazamos la tesis de la alemana, somos conscientes, de que las cooperativas reproducen elementos de tipo capitalista pero eso solo es una cara de la moneda. Del lado opuesto, las empresas cooperativas resultan una alternativa diametralmente opuesta al capitalismo. Así los epígonos del cooperativismo se quedan únicamente con esta otra cara. Lo que hace falta, precisamente, es retomarla en gran medida las dos caras del fenómeno cooperativo, no quedarse únicamente ni con la apologética ni con la crítica dogmática. Porque lo que parece lo mas coherente posiblemente pocas veces se asimila a la realidad concreta.

Ahora bien un cuadro que nos puede permitir entender parte del fenómeno cooperativo y el concepto de control obrero, en sus diversas modalidades es el que propone Tezanos

Tipología actual de empresas según el sistema de propiedad y control			
Control Obrero	Propiedad Obrera		
	Baja	Alta	
	Bajo	<p>1.- Empresas Tradicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los trabajadores no participan en la propiedad - El sistema de gestión empresarial no implica participación de los trabajadores 	<p>2.- Empresas Colectivas y/o colectivizadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - La propiedad pertenece a los trabajadores (a veces simbólicamente, pero efectivamente al Estado) - La gestión se entiende como una competencia profesional sin participación de los trabajadores
	Alto	<p>3.- Empresas capitalistas modernas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El sistema de gestión prevé sistemas de participación de los trabajadores - Iniciativas: círculos de calidad, comités obreros, grupos autónomos y semiautónomos, enriquecimiento de tareas, incentivos, consultas, etcétera. 	<p>4.- Empresas cooperativas y autogestionadas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Balance equilibrado y ajustado entre propiedad y control obrero - Los trabajadores participan en la organización del trabajo, en la gestión económica y en la distribución de beneficios (deciden), bien con formulas establecidas de codeterminación, bien con programas de adquisición progresiva de acciones (fondos salariales de inversión, grupos de adquisición de acciones, etcétera).

Fuente: Tezanos, 1987: p. 27.

Según Tezanos (1987) la forma tipológica —y teórica- numero 4 del cuadro de arriba presentaría un alto nivel de control obrero y propiedad obrera, que bien puede verse reflejado en las cooperativas. Por supuesto, que esto es en teoría y no supondría evidencia empírica lo real-concreto. En el caso de las cooperativas, teóricamente, superan dos elementos centrales —pero no únicos— de la lógica del capital. Es decir, el de propiedad y el de dirección, así éstas deberán volver a vincular al productor directo con sus medios de producción. Sin embargo, éstas se hayan bajo la lógica de la competencia, y en cierta medida, impide que estos elementos sea plenamente desarrollados. En los hechos muchas cooperativas sólo logran quebrar por un momento determinado la

escisión entre propiedad y productores directos, pero la mayoría jamás logran romper la escisión entre ejecución y dirección en el proceso de trabajo.

Si seguimos inicialmente la tesis de Luxemburgo, quien plantea que las cooperativas se hayan sumergidas bajo la lógica del capital, al menos en lo externo.

Las cooperativas, especialmente en el campo de la producción constituyen una forma híbrida en medio del capitalismo. Podría describirse como pequeñas unidades de producción socializada dentro de la forma de cambio capitalista. [...] Los trabajadores organizados en cooperativas en el campo de la producción se enfrentan a sí mismos con el mayor absolutismo. Están obligados a tomar para sí el papel de empresarios capitalistas, contradicción que ocasiona el fracaso de las cooperativas de producción las cuales devienen en empresas capitalistas puras o terminan por disolverse [...] (Luxemburgo Rosa, 1967: p. 73-74)

Así pues, para nosotros el marco general, del cual debemos de comprender a cualquier cooperativa, es éste. A pesar de ello, este enfoque no es suficiente para entender el funcionamiento interno de las cooperativas, como ya señalamos. Tampoco lo es para comprenderlo desde un plano de lucha política de los trabajadores. El hecho de que una cooperativa este obligada por las presiones externas a reproducir la lógica de competencia y auto-explotación no significa que ellas no sean un instrumento de lucha o que deban de ser descontadas como una alternativa que empodera hasta cierto punto y en diferente medida al los trabajadores. Éstas vienen a atestiguar “[...]el carácter universal de la tendencia de los trabajadores a apoderarse de las empresas y a organizar la economía y la sociedad sobre la base de los principios que le corresponden a sus necesidades de autodeterminación [...]” (Mandel Ernest, 1977: p.10) o quizás como apuntaba el peruano comunista, hace bastante tiempo, “El cooperativismo es típicamente una de las creaciones de la economía capitalista, aunque en la generalidad de los casos aparezca inspirado en una orientación socialista o, más exactamente, prepare los elementos de una socialización” (Mariategui Jose Carlos, 1986: 127). Reiteramos que el cooperativismo, o los fenómenos cooperativos efectivos y poseen una doble contradicción: al tiempo que aparecen como una alternativa productiva al capitalismo reproducen muchos elementos del mismo.

Para poder captar esta doble contradicción, cómo ya habíamos mencionado, hacen falta otros instrumentos teóricos que nos permitan analizar como y de que manera las cooperativas funcionan, particularmente sus procesos de trabajo y políticos. Habíamos

dicho, más arriba, que descontando la cuestión de la explotación, existen otros elementos que comprenden el funcionamiento de la relación capital-trabajo, como era el de propiedad y el de dirección-ejecución. Podemos evitar el tema de propiedad, con el solo hecho de conocer los estatutos de una cooperativa. Incluso este tema de propiedad no necesariamente es el más conflictivo, bien conocemos empresas capitalistas de tipo estatal que en términos propietarios es social. De tal forma que el punto central tiene que ver con la cuestión de la vinculación efectiva del productor directo con sus medios de producción, de la vinculación entre dirección y ejecución.

B) Control obrero del proceso de trabajo

Siguiendo el enfoque anterior, tenemos que centrarnos o perfilar la investigación, por el lado de la dirección versus ejecución, es decir, de la vinculación del productor directo con sus medios de producción. Pero esto debe ser entendido en el contexto de una cooperativa. De esta manera el concepto de control nos parece un concepto neurálgico que resume lo anterior según, los autores que citaremos a continuación.

Necesario regresar a la matriz conceptual del control. Marx señaló que en el proceso de trabajo el capitalista se dispone a utilizar los factores objetivos (medios de producción) y los subjetivos (fuerza de trabajo). Donde el capitalista escoge, tanto el tipo de medios como el perfil de la fuerza de trabajo, de manera adecuada para su ramo en particular. Así pues, el control del proceso de trabajo muestra dos elementos peculiares:

El obrero trabaja bajo el control del capitalista, a quien pertenece el trabajo de aquél. El capitalista vela por que el trabajo se efectúe de la debida manera y los medios de producción se empleen con arreglo al fin asignado, por tanto para que no se desperdicie materia prima y se economice el instrumento de trabajo, o sea que sólo se desgaste en la medida en que lo requiera su uso en el trabajo. Pero, segundo lugar, el producto es propiedad del capitalista, no del productor directo, del obrero [...] (Marx Karl, 1975: p.224)

Así, el producto hecho por el productor directo no le pertenece a éste sino al capital, y finalmente, la propia forma en que se ejecuta el trabajo no queda a disposición del trabajador. Esta tesis intentará hilarse en este segundo elemento.

En suma, Marx plantea que en el proceso de trabajo, el capital dispone del control de cómo, cuándo y dónde producir. Esta primera aproximación es muy importante, sin embargo, no todo queda ahí. Falta ver la otra cara de la moneda, la oposición al control

del capital. Autores como Harry Braverman (1983) trabajaría solamente un aspecto, el control del capital sobre el trabajo y no la posibilidad del segundo sobre el primero. Braverman pone especial énfasis en la separación entre la concepción y la ejecución del trabajo (pasando del control formal al real). Empero, como sabemos, deja de lado la forma en que se presenta la resistencia del trabajador, es decir, la oposición, el control del trabajador. Ello conlleva a concebir a los obreros, como entes cuasi-pasivos. Imposibilitados, por los métodos tayloristas, de un mínimo control en el proceso de trabajo. Cosa que como se vera en las siguientes paginas no ocurre completamente así, o al menos es una tesis imposible de generalizarse de manera tan rotunda a todos los sectores y ramos productivos.

En efecto, Marx habla acerca de como el capitalista vela porque el trabajo se efectúe de la debida manera. Es decir, de como se da una forma de producir en concreto, de cómo y en que sentido hacerlo (herramientas y métodos que considere los más adecuados). Pero ello no equivale a pensar que el obrero tendrá que hacer al pie de la letra lo que se le ordena. Ni siquiera que pueda haber todo un conjunto de instrucciones, procedimientos y métodos que logren abarcar todas las situaciones posibles dentro del proceso de trabajo. Es decir, siempre queda un espacio en el seno del proceso de trabajo, aun en una ínfima parte del quehacer productivo, donde el obrero —parcial— opone resistencia —no explicita—, opone su propio control al proceso de trabajo, así sea en una milésima parte del proceso global de trabajo.

Si enfocamos más de cerca y en detalle nuestro objeto, comprobaremos en primer término que un obrero dedicado de por vida a ejecutar la misma operación simple convierte a su cuerpo entero en órgano automático y unilateral de dicha operación, y que por eso emplea en ella menos tiempo que el artesano que efectúa alternativamente toda una serie de operaciones. [...] Asimismo, una vez que el trabajo parcial se ha vuelto autónomo convirtiéndose en función exclusiva de una persona, su método se perfecciona. La repetición continua de la misma actividad limitada y la concentración de la atención en dicha actividad enseñan empíricamente a alcanzar con el empleo mínimo de fuerzas el efecto útil propuesto. Pero como las diversas generaciones de trabajadores conviven siempre y cooperan al mismo tiempo en las mismas manufacturas, los secretos técnicos del oficio, adquiridos de esa suerte, pronto se afianzan, acumulan y trasmiten. En realidad la manufactura promueve el virtuosismo del obrero detallista, puesto que reproduce en el interior del taller y lleva sistemáticamente hasta sus extremos, la segregación natural de los oficios [...] (Marx, 1975: 412-413)

Este extenso párrafo de Marx nos brinda indicios sumamente importantes para comprender de forma clara que el empoderamiento técnico del obrero sigue persistiendo en los procesos parciales y fragmentarios del trabajo.

La primera objeción a ello puede deberse a que el proceso que analizó Marx es una fase de la producción capitalista donde la parcialización de tareas de tipo taylorista-fordista no existía, o al menos no plenamente desarrollado y de forma generalizada. Habría que sumergirse de lleno en la historia industrial para comprender hasta que punto el obrero parcial que señaló Marx en las líneas de arriba siguió presente en la industria del taylorismo-fordismo. Reiteramos, con riesgo de ser rebatidos, ese obrero parcial al que hace referencia el alemán es uno que se diferencia sustancialmente del obrero artesanal. Puesto que el autor es enfático al señalar “la segregación natural de los oficios” llevada hasta sus extremos. Quizás Touraine pueda darnos algunas pistas importantes, pero nos parece que entraríamos de lleno a otro objeto teórico-histórico de investigación.

La segunda objeción va en el mismo sentido que la anterior, pero bajo la “era” de la automatización. De entrada, es imposible lanzar generalizaciones sobre la automatización. Ni todas las fábricas están plenamente automatizadas, ni todas las fases de algún proceso de trabajo concreto lo están también. Es decir en algunos departamentos de una fábrica o en ciertas fases del proceso tienen resquicios imposibles de domesticar bajo pautas de supervisión. Cuando nos acercamos a nuestro caso de estudio encontramos, varios elementos entremezclados. Ciertas fases del proceso de la producción de la llanta plenamente automatizadas, otras dejadas bastante al modo artesanal y otras con tecnología de punta pero que sin embargo conservan la calificación del obrero socio. Por ello es que las anteriores indicaciones de Marx nos brindan bases teóricas sustanciales, porque permite no caer en falsos determinismos sobre cierta interpretación de Marx que lleva a hacer un análisis lineal de la subsunción formal a la real. Como si se tratase de procesos subsecuentes y generalizados. Finalmente, queremos anotar respecto al alemán que después de haber dado un análisis sensato y no reduccionista, sobre el control, se dan otros elementos para comprender al obrero colectivo quien también puede ejercer un alto nivel del control del proceso a través de generación en generación con la transmisión de los secretos técnicos de ese oficio segregado o muy específico.

Por otro lado, quizá convenga mencionar las posiciones teóricas de Buroway (1979), quien, cómo sabemos, habla acerca del consentimiento en y de la producción. Es decir,

como el propio sujeto obrero interioriza las propias normas que da el capitalista. Pero una interiorización que tampoco puede ser absoluta sino sumamente aleatoria e inestable. Por que sencillamente, resulta casi imposible que el proceso de trabajo pueda estar completamente regulado, ya que en la fábricas, aun en las más densas en automatización, es difícil, ver todas las contingencias posibles que se puedan dar en el seno productivo. Tampoco, queremos decir, que el proceso de trabajo en las industrias es aleatorio y contingente en su totalidad, sino que hay algunos espacios, dentro de éstas que escapan al control omnipresente que pretende el capital. Por mencionar, alguna evidencia empírica que sustente nuestras aseveraciones, en época actual, veamos lo que encuentra Arturo Lahera, sociólogo español, en las industrias que utilizan Maquinas de Control Numérico por Ordenador

En la mayoría de los trabajadores de mecanizado de la empresa Zuzendu conducen máquinas de control numérico por ordenador (CNC) en puestos de trabajo semi o descalificados, en que tan sólo pueden corregir muy limitadamente ciertos parámetros de los programas de la maquina, quedando confinados a ser mera y repetitivamente [...] lo cual les lleva a que cuando surge algún incidente en el funcionamiento de la máquina tengan que recurrir o a su encargado o a la oficina de programación [...] Sin embargo, mediante observación participante en uno de los talleres de mecanizado de esta empresa se presencié que un operador de torno CNC que tan sólo podía formalmente editar el programa, no sólo corregía más parámetros y líneas de programación de las que establecían sus instrucciones, sino que incluso re-programaba autónomamente el programa recibido de la oficina técnica y lo adaptaba a situaciones [...] (Lahera Sanchez, 2004: p.116-117)

Las causas de esta recualificación de los productores directos —el control obrero individual— sobre sus medios de producción se debe a varios elementos que el autor señala, pero jamás a una política gerencial, son excepciones que nacen por la propia resistencia del operador. En algunos casos esta forma de control asumida por la base operadora se debe para evitar procedimientos y protocolos innecesarios que terminan por implicar una carga adicional de trabajo.

Lo interesante de esto, es el papel que recupera el trabajador en los centros de trabajo que, en teoría, lo conllevaría a anular completamente su capacidad de control sobre el proceso de trabajo. *Con ello no queremos decir, en absoluto, que este fenómeno se replique en todas las industrias automatizadas, o que estas tiendan a dar una mayor calificación a los trabajadores, como erróneamente se creó el mito con las maquilas de segunda y tercera generación, como fueron los difusores de las tesis del upgrading (De*

La Garza Enrique, 2005: p.34), para la situación nacional. Sino a sugerir, algo que no se ha discutido en nuestro país, que la propia lucha de los trabajadores en piso de producción, puede implicar, en algunos momentos una re-calificación, en un mayor control obrero técnico-directo del proceso de trabajo y que esta re-calificación, que implicaría un mayor control obrero, no es por una política gerencial y mucho menos se hace explícito. Incluso no necesariamente se hace consciente por parte de los trabajadores, es decir que existe siempre un margen en los procesos y ciertas industrias productivas posibilidades reales para que los trabajadores puedan ejercer un mayor control obrero de forma directa sobre la tarea que realizan en concreto.

Por ello, necesitamos una propuesta que presente el control del proceso de trabajo no como algo dado y cerrado –estático-. Cuando se habla de control no se puede ceñir únicamente a un proceso directo y mecánico sobre la fuerza de trabajo, aun en industrias altamente automatizadas o con altos grados de control gerencial. Es decir, en la relación capitalista, el empresario no controla irrestrictamente al obrero aún en nuestra época. Aunque sin duda la tendencia puede implicar ejercer o intentar lograr un mayor control sobre la fuerza de trabajo la introducción de modificaciones tecnológicas en el proceso laboral pueden o no, llevar a un mayor empoderamiento del trabajador. Lo mismo ocurre con las tecnologías blandas (organización del trabajo), cuando se introducen mecanismos de participación de la gerencia, aún cuando pretendan promover participación, tienen un origen no participativo en la medida en que los diseños de éstas no vienen de abajo sino de arriba, siempre con la finalidad de elevar los niveles de productividad de la empresa. Lo mismo ocurre las propuestas de la ergonomía participativa impulsadas, aunque auspiciadas por órganos sindicales —Como en España con *ERGOPAR* y en Canada a través del *Institute for Work and Health* (IWH)— para incrementar la productividad de la empresa y evitar la incidencia de trastornos musculoesqueléticos en los trabajadores.

Hyman (1981) integra una propuesta interesante –al menos para las relaciones laborales clásicas- el papel de los trabajadores como agentes activos en lucha. Inicialmente Hyman propone su definición de las relaciones laborales y/o industriales. Aquellas que estudian los procesos de control sobre las relaciones de trabajo; y entre estos procesos revisten particular importancia aquellos que se refieren a la organización y acción colectivas de los trabajadores. Donde el control es un problema de disputa de poder. En tanto que éste no se haya totalmente delimitado por un agente exclusivamente.

Hyman integra la estructura de clases de manera dinámica, como lucha de clases. Tratando de ir a contracorriente de la escuela sistémica de relaciones industriales, éstas ven en el proceso de trabajo una cuestión de armonía, al conflicto como la excepción. Para Hyman el conflicto es la regla

De aquí que en todos los centros de trabajo exista una frontera invisible de control que reduce algunos de los poderes formales del empresario: una frontera que se define y redefine a través de un proceso continuo de presión y reacción, conflicto y adaptación, lucha abierta y tácita. Una incesante lucha por el poder es por consiguiente un fenómeno fundamentalmente de las relaciones industriales (Hyman Richard, 1981: p. 36)

Es decir, que esa *frontera del control* nunca esta dada completamente. Por supuesto, que hay ciertos márgenes que casi son irrevocables como es el carácter de propiedad en los medios de producción y el producto de éstos, pero en lo que respecta al proceso de trabajo siempre se esta re-definiendo. Esto es así porque ante todo el control del proceso de trabajo es una cuestión que no puede ser una estructura inamovible por que su matriz es política. En este sentido el problema de la fábrica es ante todo político. El control del proceso de trabajo es un problema de poder como se apunta a continuación

A menudo se distinguen dos aspectos del poder, a los que podemos referir como el *poder para* y el *poder sobre*. En el primer caso, es posible concebir el poder principalmente como un recurso utilizado al servicio de intereses colectivos. (Hyman Richard, 1981: p. 37)

Para ejemplificar esto Hyman señala que si un grupo de labradores que se asocian para compartir diversos medios de producción esto les permitiría obtener beneficios en conjunto. Dice el autor que esto es un *poder para*, debido a que su asociación les permite obtener beneficios colectivos.

Caso contrario, cuando hay relaciones de conflicto y el poder generalmente lo ejerce un individuo o un grupo sobre otros el *poder es sobre*. “Incluso cuando unos cuantos individuos se asocian para aumentar su poder colectivo (poder para), esta asociación va normalmente dirigida hacia una relación de conflicto con un tercer (poder sobre)” (Hyman Richard, 1981: p 38).

Aunque Hyman propone estos conceptos para las relación que se dan entre sindicato – como un poder colectivo- para contrarrestar el poder del patrón. Nos parece que la propuesta anterior bien puede resultar aplicable para nuestro caso de estudio. Por un lado el *poder para* TRADOC contra el poder de Cooper Tires. Consideramos que aunque

estamos ante un fenómeno atípico de la cooperativa —asociada— sigue habiendo elementos que son de carácter irreconciliable, vamos a ello, en detalle:

Ya que los intereses de empresarios y trabajadores están en conflicto de una manera tan radical y sistemática, las relaciones de poder entre ellos son también necesariamente conflictivas. La frontera de control en un momento determinado representa un compromiso insatisfactorio para ambas partes, y podemos esperar que se realicen intentos para modificar esta frontera siempre que una de las dos partes piense que las circunstancias están a su favor (Hyman Richard, 1981: p.38)

Hasta este punto, bien podríamos integrar la propuesta del control como un proceso constante de lucha que se define y redefine. Dimensionado en dos aspectos, por un lado respecto al proceso de trabajo concreto de manera técnica-directa y por el otro, a las formas organizativas que se dan de manera colectiva respecto al propio proceso de trabajo. Son dos caras de la misma moneda, una inmediata y contingente, centrada, como demostraremos paginas adelante, en el saber obrero directo y luego de forma colectiva orgánica de los obreros.

Ahora bien, si pasamos de los elementos que nos proporciona Hyman para relaciones industriales clásicas al plano de las cooperativas aparecen algunos elementos sueltos. ¿Cómo entender el control del proceso de trabajo, como un campo político de disputa, en una cooperativa? la cual precisamente se diferencia de las empresas capitalistas privadas por un trabajo asociado, colectivo y teóricamente no jerárquico.

Si seguimos los señalamientos anteriores de Luxemburgo, una empresa cooperativa no está exenta de las relaciones capitalistas que le circundan en la esfera del cambio, en las relaciones ideológicas y en las relaciones políticas entre los consejos de administración y los socios de base. Los procesos internos de las cooperativas revisten cierto tipo de relaciones conflictivas sobre control del proceso de trabajo, aunque quizá en menor medida que en una empresa capitalista. Tampoco podemos caer en falsos fatalismos, solo la investigación empírica nos proporcionaría realmente evidencias de que existen en las cooperativas ciertas disputas o no por el control del proceso de trabajo.

Sin embargo, cuando nos encontramos con una cooperativa asociada, donde el agente asociado es una empresa trasnacional, el problema de los conflictos por el control del proceso de trabajo parece ser más claro.

Queremos insistir en la idea de que en la cooperativa que analizaremos, hay elementos, entre los socios operarios de base y el capital trasnacional, de carácter irreconciliable.

¿Porque? Se preguntara el lector ¿Cual sería el argumento primordial si consideramos que la relación entre TRADOC y Cooper Tires es una relación accionaria? Que si bien es asimétrica, en términos genéricos, estaríamos hablando de socios, que como en cualquier empresa existen acciones, que en diverso porcentaje les pertenecen a uno o a otro socio. Donde la figura de socio es todo menos la de un enemigo antagónico. Es decir, la fábrica en Jalisco, propiamente, esta en un 42% en manos de los más de 500 socios, formalmente y realmente. Pero cómo se apunto más arriba el problema no es una cuestión de propiedad, no basta tener la propiedad parcial o total de los medios de producción por parte de los productores directos.

El problema nace en el origen del proceso mismo de producción y no únicamente de la relación de propiedad. El hecho que haya trabajadores socios en piso de producción y que la trasnacional se encargue en gran parte de la administración y totalmente de la comercialización de las llantas de Coocsa en el mercado internacional afirma en esencia un elemento irreconciliable entre la dirección y la ejecución en el proceso de trabajo. Una disociación entre medios de producción y productores directos. Por supuesto que esta disociación no es estática sino que es un campo de disputa que siempre se redefine — como dice Hyman— pero que en el caso de la cooperativa conviene conocer de que manera se da esta disputa por el control del proceso de trabajo y cuales son sus alcances del control del socio obrero.

Un autor que brinda elementos para problematizar particularmente el control obrero del proceso de trabajo es Raniero Panzieri. Él destaca por su línea no estalinista sobre la lucha de clases. Perfilando la lucha política de clases –del poder- en el piso de fábrica. Este argumento permite estudiar al control del proceso de trabajo, como un problema político –no económico- y de lucha por el poder. Al igual que Hyman, el italiano, señala que el control del proceso no puede ser siempre estable e inmutable sino que nace y se desarrolla siempre sobre la lucha

La reivindicación del control de parte de los trabajadores es por su naturaleza unitaria, nace y se desarrolla sobre el plano de la lucha. [...] La cuestión del control avanza en la medida en que los trabajadores, en la estructura productiva, toman conciencia de su necesidad, y de la realidad productiva, y luchan por ello [...] Hay que evitar toda anticipación utópica, mientras se debe subrayar que las formas de control no deben ser determinadas por un comité de 'especialistas', sino que surgen solamente de la experiencia concreta de los trabajadores (Panzieri Raniero, n. d: 112-113)

Lo que plantea Panzieri es sumamente importante, el control obrero no puede ser dado, sea por la legislación interna de una empresa, o planta, sea por una legislación gubernamental. El control obrero avanza únicamente cuando los trabajadores de planta dentro del propio proceso de trabajo toman conciencia de la realidad productiva y de la necesidad de ellos como entes activos. Es evidente que las propuestas del autor van en franca oposición contra el socialismo stalinista, contra un socialismo por decreto. Incluso, haciendo un poco de historia, cuando Lenin y los bolcheviques lanzan la consigna sobre el control obrero es porque ya se había dado un control real en el proceso de trabajo (Véase, Brinton Maurice, 1972).

En la fábrica, base esencial del reforzamiento del poder patronal, existe la situación que el trabajador ha permanecido del todo extraño al proceso de producción, del cual no conoce nada excepto aquella milésima fracción que es su tarea específica. Así se realiza el vaciamiento completo de su personalidad, de la cual, a través de un substancial embrutecimiento, permanece solo la contribución pasiva de una terrible fatiga muscular y nerviosa, impuesta por la organización moderna del trabajo. Para salir de esta situación los obreros deben aprender a conocer la fábrica en su totalidad, deben convertirse en patrones, al menos en el plano del conocimiento, del mecanismo del proceso productivo (Panzieri, Libertini, n. d: p. 114)

En efecto, el control del proceso le permite al obrero pasar de ese extrañamiento del proceso de trabajo de forma pasiva a un conocimiento del proceso de forma activa, de esta manera los obreros deben conocer o intentar conocer la fábrica en su totalidad. La cita que hemos hecho del italiano posee dos cualidades enormes. Por un lado, deja sembrada teóricamente los elementos sobre los cuales reposa el control obrero en su plano subjetivo, sobre como éste se hace efectivo en la medida en que los obreros aprenden y se interesan en conocer la fábrica en su totalidad. Por el otro, es una consigna política de lucha, que abre brecha para la ruta o acción política en el piso de producción.

En el plano cooperativo ¿Cómo podemos entender la situación de las cooperativas bajo la óptica de Panzieri? aunque el italiano habla del control obrero en un contexto determinado de la lucha de clases en Italia y en medio las direcciones estalinistas. Nos parece justo y rescatable su análisis para situaciones actuales. De igual forma para el caso de estudio que nosotros desarrollamos. Primero, porque una de las líneas de investigación bajo las cuales trabaja el italiano es

[...] el estudio del conflicto capital-trabajo al interior del proceso de trabajo, Panzieri, desde Quaderni Rossi, hizo la propuesta de convertir el proceso de trabajo en un campo de confrontación política entre capital y trabajo, y con ello estaba planteado una revocación importante en los puntos de vista marxista prevalecientes en su momento [...] (De La Garza, 1994 p.14)

De esta forma la propuesta de fondo esta en el papel que le es asignado a la clase obrera en términos generales. Cómo sabemos el estalinismo término por mutilar la capacidad de acción de la propia clase obrera, de su autonomismo tanto político como económico. Al enarbolar la tesis del partido guía, por un lado, y por el otro, la idea del determinismo económico en el derrumbe del capitalismo. Segundo, porque la propuesta teórica del italiano permite hacer otros análisis mucho más sensatos sobre el problema cooperativo. Ya que generalmente los análisis del mismo siempre tienden a oscurecer la problemática subyacente en el proceso de trabajo concreto. Bajo dos formas, ya descritas anteriormente, sea por una idea romántica sobre el cooperativismo o por una crítica dogmática desde una marxismo —heredado de Luxemburgo—.

Con lo anterior queremos decir, que la idea de utilizar a Panzieri es en primer momento en un plano metodológico —e incluso epistemológico— y segundo en darnos algunas pistas sobre la forma en que puede operar el control obrero en piso de producción. Al mismo tiempo, Panzieri brinda pistas sugerentes por las cuales podría ir el control obrero. Sin la propuesta de Panzieri sería fácil caer en la confusión de lo que es la participación disciplinada que imponen las gerencias en los procesos de trabajo y el control obrero que nace desde la base operaria. Cómo señalaremos más adelante, en el caso de la cooperativa al estar asociada con capital trasnacional existe una tensión latente entre ejecutores y gestores del trabajo. Es decir, entre una asociación que contradictoria y antagónica que viene a demostrar que no únicamente basta con la socialización de la propiedad, o de una parte de ella, sino con la socialización de las decisión, con la socialización del conocimiento técnico productivo del proceso global e individual del trabajo en la planta.

Con la propuesta del italiano nos queda claro que lo que se puede llamar participación, cogestión y/o democracia en los centros productivos tiene dos orígenes. De arriba hacia abajo o de abajo. Para Panzieri la lucha en las fábricas los obreros deben convertirse en patrones al menos en el proceso de trabajo. Para una cooperativa, teóricamente, estos elementos no solo deberían ser un hecho sino profundizarse. Cuando ésta se haya asociada con capital trasnacional la situación se torna mucho más compleja. Seguimos la

propuesta de Panzieri sencillamente porque la cooperativa en cuestión nació de una lucha obrera, que le arranco la mitad de la planta a una trasnacional alemana, la volvió a mover gracias al saber obrero colectivo de la base y gradualmente fue llenando los vacíos de poder dejados por parte de la Continental, forjando sus propios órganos y adquiriendo la forma de cooperativa asociada. Después de ese largo recorrido, se encuentra de nuevo con capital trasnacional, ahora estadounidense con quien, a nuestro juicio, se tiene una asociación antagónica que solo podría verse atenuada en la medida en que no integren más socios o en la medida en que los socios dejaran de estar en el proceso de trabajo directo.

C) La cuestión democrática

El aborde de la democracia –y la política- generalmente se ha llevado al plano únicamente del Estado. La Ciencia Política, si bien tiene una variedad de dimensiones para abordar respecto a la democracia, generalmente privilegia el estudio de ésta en relación con el gobierno, la sociedad civil, los grupos de intereses, las políticas públicas, las elecciones etc. En el plano laboral los estudios politológicos, generalmente se ha decantado por el análisis del sindicato en relación con el Estado y las políticas laborales a escala macro-social y más recientemente por la ciudadanía laboral.

Generalmente cuando se habla de democracia se entiende en sentido formal y procedimental, aunque en diferente medida. Autores como Giovanni Sartori, Robert Dahl incluso la noción de Schumpeter “[...] ha sido llamada democracia procedimental, porque se ciñe estrictamente al procedimiento democrático y no al contenido o finalidad social que la democracia debería tener; se le conoce también como democracia competitiva, dado que pone el acento en la competencia entre las élites[...].” (Emmerich, Favela, 2007: p.120).

Desde la perspectiva marxista –la clásica- el concepto ha estado centrado en el carácter de clase de este tipo de democracias procedimentales. Por ejemplo, para Lenin la democracia burguesa –liberal- es ante todo una dictadura de clase. La democracia obrera sería otra forma de dictadura, pero de la inmensa mayoría.

Así pues podemos concluir que la mayoría de los estudios de la Ciencia Política: 1.- Privilegian a la democracia en relación con el Estado. Donde la democracia básicamente es un sinónimo del tipo formal o régimen de gobierno en una escala macro-social; 2.- La

democracia generalmente se entiende únicamente en términos procedimentales y/o formales.

Por supuesto ha habido otros intentos de teorizar y estudiar a la democracia en cuanto a su contenido pero han sido marginales (en la mayoría de los casos son de filo marxista) en los estudios politológicos. Para los fines de la presente investigación la democracia directa y/o participativa es la que nos interesa.

[...] una modalidad en construcción, que permite una mayor y permanente participación de la ciudadanía tanto en las grandes decisiones (vía, p.ej., el plebiscito o referendun) como en las más cercanas en su vida cotidiana (vía, p. ej., la creación de instancias de control ciudadano en todos los niveles de gobierno y el fortalecimiento de los gobiernos subnacionales) (Emmerich,Favela, 2007: p.121)

Sin embargo, y como podemos notar, esta definición de igual manera se ciñe al espectro macro-social, aunque deja los elementos que nos interesan. A saber, el control en las grandes decisiones y en las decisiones mas cercanas a la vida cotidiana, es decir, que la democracia directa aun en un sentido estatista, habla de un control sobre las decisiones de los diversos niveles de gobierno. Ahora bien, la veta olvidada por la Ciencia Política en aspectos como son los centros de trabajo, las empresas, sindicatos, y demás organizaciones, queda en manos de otras disciplinas. Como la sociología política, la sociología del Trabajo, que captan otras dimensiones de la realidad –de corte microsocio- donde existen problemas de política, poder y democracia.

Particularmente desde el tema que nos interesa –las cooperativas- el estudio de la política y la democracia es prácticamente inexistente en nuestro país.

Por este motivo tenemos que recurrir a la herencia conceptual de otros fenómenos –no cooperativos-. En México podemos clasificar básicamente dos corrientes: 1.- Los debates traídos a México sobre democracia industrial; 2.- Aquella que se encarga de estudiar los procesos democráticos, de representatividad y legitimidad en los sindicatos. Ambas corrientes son resultado en buena medida de las reestructuraciones productivas del capitalismo a nivel nacional y mundial. Estos enfoques nos pueden proporcionar pistas importantes para hacer el traslape analítico de los procesos políticos en los centros de trabajo y sus órganos de representación sindical al mundo de las cooperativas. Vayamos a ello para explicar como procederemos.

Conviene empezar por la primera corriente de debate. Los orígenes de la democracia industrial. Inicialmente acuñada por los Webb en su libro *Industrial Democracy* en la

segunda mitad del siglo XIX se desarrolló en Inglaterra que encuadraba dos fenómenos que se correlacionaban: 1.- negociación colectiva; 2.-democracia sindical interna. En términos más amplios se hablaba de la manera en que el sistema de relaciones industriales tenía un cierto grado de compatibilidad y continuidad con la democracia liberal. O es decir, era ampliar ésta al mundo del trabajo. De esta forma los sindicatos ingleses apelarían por regulaciones bilaterales de las condiciones de trabajo. En Alemania el termino cobro un significado mucho más profundo⁴ “[...] –desde los inicios del siglo XX-, este concepto se usó con un sentido mucho más amplio; no sólo como participación de los trabajadores y sus representantes en las decisiones empresariales, sino también como cogestión en la economía y en la sociedad [...]”(Wannöffel, Manfred, 1995: p.10).

Con la instauración de las políticas neoliberales y las reestructuraciones productivas el término amplio de la participación de los trabajadores en la economía y sociedad se fue marginando y perfilándose el concepto de democracia industrial en tanto el papel de los trabajadores en la empresa y su representación.

El sentido de la democracia industrial actualmente y el de la participación directa – cogestión, control obrero etc.-, cobra un significado diferente. Donde son “[...] una nueva valoración de los recursos humanos por el management. Porque las gerencias han elegido recursos humanos como el nuevo eje de modernización y racionalización [...]” (Wannoffel Manfred, 1995: p.15) y una restricción para ciertas decisiones de la empresa, sigue habiendo un barrera administrativa que solo está abierta para gerentes especializados.

Se deja la participación a los trabajadores únicamente a los círculos de calidad y equipos de trabajo, entre otras formas organizativas en piso. Esto debe ser entendido en la medida en que el discurso gerencial japonés –que presentaba una inclusión en la gestión de ciertos trabajadores calificados- fue cobrando importancia en los ochenta y noventa. Como plantea Fürstemberg

“Ninguna empresa puede permitirse a la larga sustituir el juicio de los especialistas por la decisión política de la mayoría [...] la alta dirección de la empresa está siempre necesitada

⁴ Aunque no es parte de la investigación, sin embargo, merece la pena considerar que el empuje profundo que tuvo la democracia industrial en Alemania no fue fortuito ni se debió a simples concesiones empresariales. La revolución de noviembre, y la breve instauración de la República de Consejos Obreros de Baviera, así como su sangrienta aniquilación del espartaquismo, echaría mella por las décadas posteriores en la conformación de una democracia industrial, sumamente consolidada a través de diferentes leyes gubernamentales, pero con un filo profundamente reformista (véase el texto *Lucha de clases y Derecho del Trabajo* de Karl Korsch).

de la colaboración de la planta de personal. Ya que ella no se legitima por los intereses de los propietarios de la empresa, ni tampoco sólo por su conocimiento de la materia, sino que también se legitima en la medida en que garantiza, través del proceso de dirección, la colaboración y también, en cierto sentido, la voluntaria colaboración de todos los participantes” (Fúrstemberg Friedrich, 1995: p. 29, 31)

La afirmación anterior posee una ventaja y una desventaja. Como ventaja muestra que detrás del discurso empresarial, de la inclusión de los trabajadores en la gestión de la empresa, hay límites que el empresario y la gerencia jamás estarán dispuestos a compartir. La “aparente” inclusión de los trabajadores en los procesos de gestión empresarial recientes –con o sin sindicato- responde a una legitimación que permite un colaboracionismo a expensas de elevar la productividad. Haciendo del ingenio y participación del trabajador una fuente más de valorización. Como desventaja se puede creer erróneamente que únicamente la alta dirección puede tomar grandes decisiones administrativas. Que la participación de la mayoría de los trabajadores en estos procesos de gestión es un obstáculo en la eficiencia y producción. Se crea una mistificación y fetichización en los procesos gerenciales como destinados exclusivamente para administradores, contadores, ingenieros industriales y gerentes que serían los únicos capacitados para estas tareas, cosa que como se vera no es así. A esta segunda conclusión negativa para los trabajadores contra-argumentamos, con los ejemplos que se salen de los marcos dominantes, como son Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC).

Queremos agregar, abonando al párrafo anterior, que la participación que se impulsa desde las gerencias, adolece de dos problemas, aunque en realidad son un mismo: primero que los procedimientos para permitir la participación en piso de producción o incluso en las decisiones de la política de una empresa se haya sometidas a estrictos pasos delimitados; es decir la participación de los trabajadores sería solamente bajo ciertos criterios pensados desde la propia gerencia (Lahera Sanchez, 2004). Como segundo problema derivado del mismo, según Panzieri un control obrero genuino tiene que ser iniciativa de la base operaria. Es decir, que los mecanismos impulsados desde las gerencias con tintes participativos no podrían ser parte de las iniciativas que nacen desde los propios obreros, por el simple hecho de que plantean fines e intereses distintos.

Regresando al tema central, en México el discurso de la industrial democracy y de la cogestión tuvo como objetivo presentar un nuevo discurso gubernamental para crear un nuevo “[...] sindicalismo preocupado por la producción, productividad y calidad”(De La

Garza Enrique, 1995: p.46). Evidentemente en México si de algo se peca es del pirateo y del traslape de ideologías-culturas ajenas a nuestra dinámica productiva. De La Garza enfatiza que la democracia industrial y la calidad total son dos tradiciones diferentes que nacen de culturas diferentes (Europa y Japón) con sus propias instituciones que les brindan una articulación. Así la democracia industrial nace bajo un Estado social corporativo que implica ciertas tradiciones participativas de los sindicatos en los consejos de administración y de la creación de los comités de fábrica. Nace también de una tradición muy particular del sindicalismo de corte socialdemócrata –muy diferente al sindicalismo comunista y al Bussines Unionism-. Por otro lado, la cogestión se vincula con las tradiciones japonesas gerenciales, de esta manera la calidad total no es una doctrina sindical sino gerencial (De la Garza Enrique, 1995: p. 52). Así estas experiencias han sido muy limitadas en México salvo raras excepciones como fueron los telefonistas –y aun quedaría por matizar este proceso-.

El señalamiento de De La Garza anterior es muy importante, y quizás convenga agregar que una cosas es una política a nivel empresa de participación impulsada por la gerencia —al estilo nipon— y otra muy diferente una política de participación en el trabajo impulsada por los trabajadores y quizás muy regulada por el propio Estado capitalista, como demuestra el caso Europeo. Más adelante abordaremos los diferentes niveles de control y participación del trabajo y el capital, así como sus posibles iniciativas.

La segunda corriente, que trata particularmente el sindicalismo, en lo interno. También viene de la mano con las grandes polémicas iniciadas con los propios Webb. Continuadas con Michels –y su ley de hierro- y complejizadas con los postulados de Lipset sobre el sindicato de tipógrafos. Para Bensusán está tradiciones del estudio sindical son pesimistas. Esto ha llevado a recortar del concepto de democracia creándose un cierto consenso para utilizar el concepto de democracia formal para definir la democracia sindical

Ante las evidencias empíricas acerca de las dificultades existentes para gestar o mantener la democracia en el seno de las organizaciones, y a pesar de que se admite simbólicamente la idea de que las dirigencias son mandatarias de las bases y de que éstas son el sindicato, [...] la respuesta más socorrida ha sido recortar el concepto de democracia sindical a su mínima expresión y ofrecer argumentos que justifiquen las limitaciones observadas, tales como el sacrificio de la democracia en aras de eficacia o del desinterés y la incapacidad de los sindicalizados para participar en la toma de decisiones técnicas y políticas. La consecuencia del pesimismo dominante en torno a las posibilidades de la democracia en las grandes organizaciones sindicales fue el descuido,

durante largo tiempo, del problema de la legitimidad de los procedimientos de constitución y uso del poder sindical. (Bensusan Graciela, 2000: p.395)

Particularmente en México, el descuido –aludido en la cita de arriba- se empalmo con un cierto estilo de investigación del movimiento obrero. Básicamente éstos se restringían al plano de las dirigencias sindicales, a las relaciones de los sindicatos con el Estado, donde la dicotomía elemental estribaba entre el sindicalismo independiente y charro (Véase, De La Garza, 1998, 1988). En suma, esto trajo como saldo que los procesos internos de los sindicatos no se llegaron a estudiar ni siquiera en el plano formal de los estatutos, es decir, ni la democracia formal en su mínima expresión fue contemplada para un análisis mucho menos lo fueron los estudios sobre legitimidad y representatividad sindical.

Entonces aparecieron nuevos estudios que vienen hacer una fuerte crítica a los estudios clásicos sobre el sindicalismo. Los textos coordinados por Enrique de La Garza *Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México* (2002) vinieron a proporcionar elementos novedosos para el estudio de la democracia sindical que no solamente se circunscribían a la democracia procedimental mínima. Entre los libros que pudimos consultar de la Colección fueron los de Marco Antonio Leyva y Javier Rodríguez Lagunas, Melgoza y Montesinos y Angélica Cuellar. Para los dos primeros

[...]la democracia radica en las múltiples articulaciones de estructuras, proceso, relaciones que constriñen y orientan la acción de los sujetos; así mismo, el conocimiento, las tradiciones, las costumbres, los sentidos [...] la competencia política formal e informal está condicionada y mediada por estructuras sindicales, por relaciones sociales entre los actores sindicales [...]” (Leyva Marco, Rodríguez Javier, 2002: p. 113-114)

Para los segundos

“Por el lado de la democracia, se concederá particular interés a los procesos electorales para definir la rigidez o la flexibilidad de su aplicación, la forma en que se eligen las planillas, el tipo de alianzas y coaliciones que dan forma a los grupos y corrientes, que reproducen como valor en la vida sindical el respeto a la rotación de liderazgo y ala efectiva disputa de los puestos de representación” (Melgoza Javier, Montesinos Javier, 2002: p. 11)

Finalmente para Angélica Cuellar menciona entre sus objetivos está en conocer la formación de las nociones de democracia, representatividad y legitimidad

[...] entendidas como construcciones sociales en los trabajadores [...] Desde nuestro punto de vista, no basta con certificar que se cumplan las prácticas previstas en los estatutos. Éstas pueden respetarse en muchos casos; sin embargo, los procesos simbólicos a partir de los cuales los trabajadores construyen sus nociones de democracia, legitimidad y representatividad, obviamente no se agotan en el cumplimiento de los estatutos. (Cuellar Angelica, 2002: p.9-10)

Más allá de las importantes conclusiones que nos dan los autores señalados en conjunto el proyecto de *Reestructuración empresarial, democracia, representatividad y legitimidad sindical en México*, nos brinda dos elementos neurálgicos para entender la democracia en el proceso de producción. Éstos se pueden trasladar al fenómeno cooperativo para entenderlo. Nos referimos con ello, lo que en el proyecto original es denominado como Nuevas Formas de Representación en el Trabajo (NFRT) como

“[...] formas de participación de los trabajadores en decisiones concernientes al trabajo o al sindicato en la base de la organización [...] En cuanto a su funcionamiento interesaría saber: quienes participan, relación de estas instancias con la base trabajadora y con el sindicato, desde cuándo, cómo se originan, que fuerzas las impulsan y porque, el efecto sobre la dinámica de trabajo y sindical, así como el efecto cultural” (De La Garza Enrique, n. d: p. 11)

Así el concepto de NFRT es un elemento nodal en nuestra investigación ya que nos permite aterrizar de manera clara el problema democrático en el piso de producción.

Aunado a lo anterior tenemos algunos elementos que merece la pena mencionarlos que vienen heredados directamente de la teoría política de la democracia directa y representativa. Como son, según Jean-Francois Prud'homme, el referéndum y la iniciativa popular⁵, sin olvidar la libertad de crítica e información así como la competencia para la disputa de órganos de poder. El sentido de incluir estos elementos o conceptos en nuestra investigación. Es el de ir aterrizando de manera más detallada los instrumentos de la democracia —tanto representativa como directa— y poder encontrar si éstos son existentes en la cooperativa por estudiar.

Es decir, el concepto de democracia directa, no dice mucho, si se tiene tan amplio y no se delimita en ciertas categorías y variables asibles en campo. Hablamos pues de que la

⁵ Si se quiere ver más detalladamente, cuales son las diferencias entre la democracia representativa y la democracia directa, así como los mecanismos o instrumentos de ésta última véase el texto de divulgación de Prud'homme, Jean-Francois. *Consulta Popular y democracia directa*. IFE. México 2001.

democracia directa que se plantea estudiar, debe poseer distintos elementos en el concreto-real que sea aprensible para lo abstracto-formal.

D) Síntesis conceptual y propuesta para abordar el objeto de estudio

Cómo pudimos observar, por un lado, en el inciso B, tanto para Hyman como Panzieri no habría una separación entre lo político y el proceso de trabajo. Quizás únicamente en su aspecto abstracto-formal, que nos permite distinguir lo uno de lo otro para una investigación correcta. Por otro lado, el problema de la democracia en piso de producción y en las empresas, que va mucho más allá de los enfoques dominantes en la Ciencia Política estatista. Muestra que la participación —formal— y explícita de los trabajadores en la gestión empresarial es un fenómeno que si bien no están reciente en los procesos de trabajo, resulta una arma de doble filo del empresariado, que permite tanto acrecentar la productividad con participación explícita del trabajo y quizás en algunos casos como herramienta para fraccionar a la propia lucha de clases.

En el caso de la democracia sindical, nos parece oportuno entender los mecanismos utilizados para designar a sus direcciones. En suma, el control obrero del proceso de trabajo siempre esta latente (tanto en piso de producción y en sus órganos de representación) resultado de la lucha “natural” del trabajo, que no siempre se hace explícito. Queremos reiterar que esto es central para entender como se va abordar teóricamente el problema de la cooperativa en cuestión: el control obrero del proceso de trabajo tiene varias posibilidades o formas. Éstas no necesariamente coexisten, anotaremos inicialmente dos, la que se da en la producción misma, en el día a día del trabajo en forma colectiva y por el otro en los posibles órganos de dirección o representación que lleguen a existir, cómo se da la relación entre éstos y la base a la que representan.

En este sentido, se entiende la democracia —directa y representativa— solo en la medida en que proporciona un control al proceso de trabajo. Básicamente la propuesta teórica central es la imposibilidad de separar el aspecto político —democrático o autoritario, según el caso— con los elementos del proceso de trabajo. O es decir, el proceso de trabajo, su control de éste no puede estudiarse por separado sin comprender la dimensión política, Como declara De La Garza, respecto al militante italiano.

“La propuesta metodológica panzeriana se cristaliza en la propuesta política y estratégica acerca del control obrero. El control obrero tiene el presupuesto, que hemos señalado acerca de la redefinición del espacio de lo político y la conversión

del proceso de trabajo en un campo político. **El significado de control obrero en Panzieri es el de contrapoder obrero en el proceso de trabajo y la construcción desde abajo y ahora de las instituciones de democracia directa**” (De La Garza Enrique. n. d: p. 24)

Si ponemos atención a la cita anterior, vemos que el significado que le otorga De La Garza a la propuesta de Panzieri es en doble sentido. Sí desde el proceso de trabajo mismo —métodos, herramientas, técnicas, formas de organizar el proceso de trabajo en su aspecto más técnico— pero también como segundo elemento, la forma en que se construyen las relaciones políticas y de trabajo entre los obreros mismos, democracia o autoritarismo etc.

Conviene, por supuesto, dar algunos elementos extras para entender las formas, niveles del control obrero. Michael Poole (1986) en su libro *Towards a New Industrial Democracy: Workers' Participation in Industry* deja algunos puntos clarificadores de las formas del control y participación obrera, como veremos a continuación.

No queremos iniciar una disputa infructífera con quienes tienen una visión genérica del control y quienes nos dan elementos para profundizar el análisis del mismo. Ya que al menos en lengua castellana, no encontramos un gran escudriñamiento analítico sobre cómo asir el control obrero de forma más detallada, salvo el texto que edita Daniel Lacalle (2002), quien muestra otros tratamientos analíticos diferentes al nuestro. Es decir, no basta sólo indicar términos generales que

“El control puede ser entendido como la capacidad de decidir sobre el proceso, la calidad o los trabajadores. Se trataría, en otros términos, del control sobre procesos y resultados materiales y comportamientos de los hombres en la producción (técnicos y organizativas) y la inducción o imposición de comportamientos sobre los empleados. Todo referido solamente al problema del control en los pisos de fabricación.” (De La Garza, 1998: p.16)

Si bien esta definición puede ser inicial, junto con la que deja Panzieri y Hyman, sobre el problema de control. Aun hace falta conocer sus niveles en lo concreto real en que éste se manifiesta, es decir, explicar que significa o representa un cierto nivel de control en cuestiones técnicas o uno bajo en cuestiones organizativas del trabajo. De La Garza explica que

“El Control puede verse operando sobre las estructuras de organización del trabajo que aceptan incertidumbres e indeterminaciones; distanciamientos entre lo formal y lo práctico; espacios sujetos a negociaciones implícitas o explícitas, a balances de poder” (De La Garza. 1998. p. 17).

A partir de lo anterior, fija dos términos en los que puede traducirse el control. Por un lado, *la participación en las decisiones* (Que constituiría toda dimensión organizativa del trabajo en un plano formal) y por el otro, *la participación en las decisiones prácticas* (Donde se llenan espacios de incertidumbre e indeterminación, puestos de trabajo, carga real de trabajo, gestión real de mano de obra, trastrocamiento de jerarquías etc.).

Aunque esta propuesta nos ayuda metodológicamente en la investigación para identificar y comprender que el plano formal solo es una dimensión del control frente a los procesos reales que se dan en esos espacios de incertidumbre, nos parece oportuno y necesario introducir más elementos analíticos que ordenen los niveles de lo real-concreto. Es decir, apelamos a que es preciso saber que significa en el plano de la participación real y práctica que haya control en los puestos de trabajo, pero no en la gestión de la mano de obra o sí en el trastrocamiento de jerarquías. Es decir el hecho de que haya participación operaria o no en un aspecto de la empresa no puede dejarse si detallar, sin intentar explicar a profundidad y al mismo tiempo escudriñar si es que existe alguna estrategia o la táctica empresarial como la de los trabajadores, o a qué es debida tal tendencia en los procesos de control en el trabajo de ambas partes.

Con el argumento anterior, podemos señalar que el control y participación de los trabajadores tiene los siguientes niveles, y que en la medida en que los podemos comprender, ordenar nos arroja muchas más pistas de la correlación de fuerza entre capital y trabajo en el seno del proceso productivo, de la empresa, de la rama industrial y la economía en general. Cómo habíamos advertido más arriba rescatamos las propuestas de Michael Poole, para operacionalizar el control obrero:

Levels of participation and worker control	
1	'On the job' decision - making by individuals
2	Workgroup or workteam
3	Sectional or department levels
4	Plant or undertaking
5	Enterprise
6	Industry
7	Economy

Cuadro extraído de Poole Michael, 1986. p. 16.

En el siguiente apartado se intentara relacionar en variables asibles, la discusión presentada hasta el momento. Es decir, el control obrero del proceso de trabajo —así como un aspecto político— pero posible únicamente en forma democrática. O es decir, puede haber democracia —representativa— en el seno de una formación social capitalista pero no puede haber control obrero sin democracia. El sentido, que Panzieri le otorga al control obrero, es mucho más complejo de lo que puede parecer. Ya que engloba un saber colectivo del proceso de trabajo, que precisamente únicamente puede comprenderse y dirimirse en forma democrática. Por ejemplo: con libertad de discusiones sobre el proceso de trabajo; con interés de conocer el proceso global; con formas de elegir un determinado aspecto para la producción; con iniciativas de la base; con mecanismos de información sobre el proceso productivo y financiero, sobre la elegibilidad o no de sus representantes etc.)

E) Operacionalización conceptual

Cómo se aprecia en el marco teórico es indisociable la separación del plano político del proceso de trabajo. Es decir hablar sobre control del proceso de trabajo, de ante mano ya supone elementos políticos, sean democráticos o autoritarios, en la investigación se presentan como elementos separados por una cuestión abstracto-formal.

Para aterrizar estos conceptos en variables que forman en si mismo un sólo objeto de estudio. Procedemos solamente a entender el proceso de trabajo de la cooperativa bajo los siguientes categorías analíticas a través de determinadas variables concretas

Análisis de la cooperativa a través de las siguientes categorías y en variables concretas para nuestro objeto de estudio	
Concepto	Variables
Política del producto	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño del producto - Volumen de producción
Tecnología	-Maquinaria nueva y modificada por operarios
Organización del trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - División del trabajo - Movilidad interna
Relaciones Laborales	<ul style="list-style-type: none"> - Salario (en la cooperativa son adelantos a rendimiento) - Bonos de productividad

Cuadro elaborado a partir de las propuestas regulacionistas y configuracionistas⁶

Para entre tejer estos elementos con el problema político o con el problema de la democracia, es necesario insistir en la cuestión dinámica de estos procesos.

De alguna manera, los cuatro elementos pueden comprenderse en la investigación de campo. Las entrevistas nos permitirían conocer la organización del trabajo en su amplitud, las relaciones laborales y el tipo de tecnología en la planta. Si obtenemos estas variables, la investigación se torna bastante descriptiva. Pero, este no es nuestro objetivo, aunque irremediamente hay que entender estos elementos descriptivamente, en un primer momento. Lo que es central en esta investigación, y es así como integramos la cuestión política o democrática –el elemento dinámico-; cómo y quién determina estos aspectos en la planta; y en qué medida la participación de los trabajadores de base es esencial-determinante o no.

Si pensamos estos cuatro conceptos y los vamos descomponiendo en distintas variables aplicables en la investigación, se hace necesario cruzarlos con los procesos políticos. Éstos se resumirían: en iniciativa o la capacidad de participación del trabajador para proponer, como ocurriría en cualquier proceso que mínimamente se llame democrático; pero también en una ardua discusión del tema; con información no escasa; con libertad de crítica de todos los miembros; para que finalmente se tome una decisión; a través de una elección; o quizás un consenso verbal en asamblea; o bajo una imposición.

⁶ Estas cuatro variables no las hemos sacado de la chistera, han sido sustraídas de elaboraciones teóricas particulares, como son las propuestas de los regulacionistas y de la propuesta configuracionista. Véase la introducción en De La Garza, Enrique y Neffa, Julio en el libro *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina*. (2010).

De esta manera solo es posible entender las cuatro variables señaladas arriba al mismo tiempo que se captan los procesos políticos –democráticos– como la asamblea general, las reuniones de trabajadores, las discusiones en el piso de producción. De esta manera proponemos las siguientes variables —democráticas— (tanto en el plano formal como informal)

* Capacidad de iniciativa

* Libertad de discusión, de crítica e información

* Formas de elección

Si conjuntamos las variables primeras con las segundas podemos construir el siguiente recuadro, que solo tiene fines explicativos y formales, de cómo se concreta el objeto de estudio en determinadas variables, con todo un andamiaje teórico ya descrito.

Conviene prevenir que, por ejemplo, las formas de participación y/o representación en el piso de producción, junto con su asamblea general, las reuniones en el piso, y las formas de elegir al consejo de administración, así como sus facultades, constituyen el concreto-real. y el siguiente recuadro es solo una elaboración abstracto-formal de mayor concreción para comprender la democracia y el control obrero del proceso de trabajo en nuestro caso de estudio particular.

Democracia y Control obrero del proceso de trabajo.	Capacidad de Iniciativa de los socios de base	Libertad de discusión e información de los socios de base	Formas de elección: votación tipo.
(Política del producto) Diseño y modificación, volumen de producción			
(Tecnología) maquinaria			

(Organización del trabajo) división del trabajo, movilidad interna			
(Relaciones Laborales) ingresos, bonos de productividad o estímulos			

(Elaboración propia)

De esta forma podemos analizar lo que ocurre con cada concepto bajo tres dimensiones de lo político que permite entender que tan democrático es el proceso de trabajo o que tan autoritario resulta. Por ejemplo, en el caso de la tecnología si tomamos estos tres momentos políticos. Es posible averiguar si las modificaciones en ella han sido por iniciativa de la base obrera o no, sí al elegir una nueva tecnología dentro determinada fase del proceso productivo se ha logrado una discusión por parte de la base obrera social o si fue impuesta desde la gerencia de la transnacional, de igual manera referente a la forma de decidir adoptar o no algún tipo de tecnología, si se hizo a través del voto o si fue alguna especie de consenso. En esto radica básicamente la estructura del objeto de estudio que desarrollaremos en las líneas siguientes.

III. El control del proceso de trabajo en Corporación de Occidente

A) Acerca de la producción llantera en nuestro país.

Si duda alguna la producción en llantas en el mundo constituye una enorme industria ya que va en consonancia con el crecimiento de la industria automotriz. En nuestro país la industria hulera sigue las tendencias del pujante sector automotriz. En 2015, se alcanzó la producción de unos 35 millones de neumáticos, según Tom Grávalos (El Universal, 02/09/2015 <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2015/09/2/auge-automotriz-impulsa-produccion-de-llantas-cnih>), quien es presidente de la Cámara Nacional de la Industria Hulera (CNIH) y presidente de Pirelli México. Se espera que para 2020 la producción llegue a 50 millones de unidades, de las cuales la mitad serán para el mercado mexicano (El Financiero, 01/09/2015, <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/demanda-de-llantas-crecera-35-en-mexico-para-2020.html>).

Esta tendencia de crecimiento se venía dando desde un lustro atrás. Así por ejemplo, se vio pasar de 13 millones 847 mil unidades en 2009 a 25 millones 116 en 2013 como señaló el presidente de la Asociación Nacional de Distribuidores de Llantas y Plantas Renovadoras (ADELLAC) Raúl Castillo, el crecimiento en ese periodo fue de casi el 82% (Mundo Ejecutivo, 21/10/2014 <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2014/10/21/empresas-llanteras-ponen-rodar-mexico>)

A pesar del panorama de crecimiento, en sentido estricto, la capacidad de la industria hulera nacional no puede cubrir la demanda actual nacional por lo que se termina importando. De esta manera, el crecimiento de este sector en los próximos años se verá reflejado en mayor inversiones y en una mayor demanda de fuerza laboral, que en los próximos dos años generará unos 3mil empleos directos. Todo esto bajo los dos principales problemas internacionales del sector hulero en México, que son la importación de llantas usadas en Estados Unidos (El Financiero, 01/09/2015 <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/demanda-de-llantas-crecera-35-en-mexico-para-2020.html>) y los neumáticos chinos (Enrique Gómez, entrevista, noviembre 2015).

Aunado a lo anterior, particularmente en México, tenemos también dos elementos, que por un lado, contribuyen y, que por el otro, frenan el crecimiento del sector. En efecto, en primer término, los salarios promedios a nivel nacional respecto a otros países es el factor

primordial, pero no el único, así mismo la posición geográfica de México le permite exportar hacia el Norte o el Sur como señala Grávalos. Mientras que los elementos que frenan el crecimiento del sector es la falta de insumos a nivel nacional, por ejemplo, los materiales que constituyen el contenido de una llanta solo una porción menor se fabrica en México, como es el negro humo, lo demás es importado como el hule natural y el sintético. Esto se constato con el problema que aquejo a TRADOC en 2007-2008. Pese a este panorama México esta considerado como uno de los 20 mercados más importantes a nivel mundial, donde se emplea a poco más de 10mil personas en la industria hulera (El Universal, 02/09/2015 <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2015/09/2/auge-automotriz-impulsa-produccion-de-llantas-cnih>)

Conviene agregar, que la dependencia de este sector es muy alta al mercado estadounidense. Por ejemplo, en 2014 cinco países concentraban las exportaciones del sector llantero en primer lugar, estaba Estados Unidos con un 78.5%, Brasil con un 6.7%, Corea con un 4.3%, Canada con 2.2% y finalmente China con un 1.9 (Mundo Ejecutivo, Empresas Llanteras ponen a rodar México, 21/10/2014). Este elemento es muy importante, ya que las contracciones económicas y políticas de Estados Unidos y Brasil pueden contribuir a apagar el dinamismo del sector.

En México, hay presencia de grandes marcas como Michellin, JK antes Tornel, Pirelli, Bridgestone, Continental y Cooper Tires de la mano con TRADOC y el regreso de Goodyear. El siguiente Mapa ilustra perfectamente las marcas productoras en nuestro país y su ubicación estatal.



- Bridgestone México, tiene su planta industrial en Cuernavaca Morelos desde 1980. Esta planta produce aproximadamente más de 19000 llantas diarias para cubrir la demanda nacional. Tiene una fabrica más en Nuevo Leon dedicada a la exportación que funciona desde 2007. Además de estas plantas posee otras en Tamaulipas y Guanajuato donde se elaboran insumos del sector como el negro de humo o la espuma de poliuretano para el sector autopartista y una pista de pruebas en Coahuila. En 2014 tenía su planta de Cuernavaca Morelos, tenía una capacidad productiva de 20mil neumáticos diarios. Y tiene más de mil 400 empleados en México. Interesante agregar que poseen más de 500 puntos de venta en el país.
- Continental Tire, cómo sabemos llego a nuestro país a finales de los noventa. Quienes adquirieron la planta numero 4 de EUZKADI y también la planta de General Tire, ambas de grupo Carso, aunque posteriormente inauguraría nuevas plantas en Cautla Morelos y Guanajuato. También tiene plantas en Ciudad Juarez, Monterrey y Sonora. Poseía más de 19500 empleados en 2014.

- Corporación de Occidente, es la joven de la lista en cuestión, su nacimiento en 2005 y su consolidación con Cooper Tires la han posicionado en el mercado internacional, exportando más del 70% de su producción a Estados Unidos. Lo que viene a demostrar su calidad de producción para competir en el mercado norteamericano.
- Pirelli establecida en Silao Guanajuato comenzó a producir llantas desde el 2011, teniendo como estrategia la “local for local”. Es decir, que el lugar donde produce su mercancía es donde la vende.
- JK Tyre que adquiere Tornel en 2008 y cuenta con cuatro plantas Azcapotzalco, Tacuba, Tultitlan.
- Goodyear por ultimo tenemos ésta empresa de nivel internacional, que ya había estado en México de forma productiva, con su planta en Tultitlan que fue cerrada en el 2001 y desde ese momento importo todos sus productos. Ahora regresa para establecerse en San Luis Potosi e iniciar su posible funcionamiento en 2017 como anuncian los diarios. Parece ser que el secreto de invertir en México no solo son los bajos salarios sino el pujante sector automotriz, según se lee en las declaraciones de los directivos de Goodyear cuando anunciaba su inversión en más de 500 millones de dólares. Según las declaraciones se espera surtir con neumáticos premium a Audi, BMW, KIA, Volkswagen y Ford. Esta nueva planta tendrá la capacidad de crear más de mil empleos. (Sara Cantera, El Universal 22/04/2015 <http://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2015/impreso/goodyear-regresa-a-mexico-por-alta-demanda-en-america-119356.html>)

(Información obtenida en mundoejecutivo.com y *la Revista Transportes y Turismo* tyt.com.mx)

En términos generales el crecimiento del sector de llantas al mismo tiempo arrastro a la propia y naciente Corporación de Occidente. Es decir, no solamente se debe en buena medida al papel que ha venido a cumplir la empresa asociada Cooper Tires y las altas inversiones en la planta e incluso el papel destacado de la propia producción de calidad de los trabajadores. En efecto, el propio crecimiento de Coocsa es resultado de las tendencias de crecimiento del sector llantero en México. Como vimos augura un mayor

crecimiento en años venideros, pero que todo esto ha sido por el efecto de arrastre que del sector automotriz en México. A nuestro juicio, éste ha sido el móvil central para el crecimiento en estos años de la industria hulera. Lo que en otros años no lo fue y donde incluso se dio el cierre de algunas empresas, ahora se ve revertido en las grandes inversiones para este sector en nuestro país. De esta forma Coocsa (TRADOC y Cooper Tires) están en una coyuntura favorable para su crecimiento en años venideros. La propia comercializadora de TRADOC con su marca Blackstone, también ha tenido un resultado favorable como fruto de la demanda nacional hacia el sector hulero.

Al mismo tiempo, esta pequeña radiografía nos permite entender la tremenda competencia en el mercado, ya no internacional, sino en el mercado nacional. En efecto, esta competencia resulta salvaje cuando agregamos, el papel de las llantas chinas que son importadas en nuestro país. Este es el escenario que tiene ante sí Corporación de Occidente y fundamentalmente TRADOC. Al tiempo que quiere volverse competitiva frente a las grandes trasnacionales de llantas, debe tratar de preservar sus valores cooperativos y tener una relación medianamente estable con su socio Cooper. Así como lograr un equilibrio entre sus propios socios de base, en busca siempre de una mejor calidad de vida y trabajo, que logre vender las llantas a precios competitivos y ser rentable.

Podemos pasar a nuestro siguiente sub-apartado y comprender como lo que sucede dentro de la planta, en el proceso de trabajo no se haya exento de lo que le rodea en las esfera del cambio y en la esfera ideológica. Es decir, el hecho de que se busque tratar de ser rentable en ganancias y en calidad del producto, lleva siempre tras de sí (en una economía dominada por la anarquía de las fuerzas de la competencia a ultranza) poderosas presiones que se manifiesta en el seno del propio proceso de trabajo y que hagan de éste un mar incertidumbres. Es la historia clásica en la que se ha visto envuelto el fenómeno cooperativo, como había señalado Luxemburgo mas arriba. Pero como ya habíamos advertido, queremos encontrar, pese a estas contradicciones inherentes que trae el cooperativismo, las posibles luchas y la viabilidad de una lucha aun cuando las fuerzas del modo de producción actual sean incuestionables.

B) Elementos del proceso de trabajo en la planta

1)

Antes de comenzar a exponer, en términos particulares, como está estructurado el proceso para la fabricación de la llanta, conviene agregar algunos elementos extras como elementos generales de la planta misma. Que tienen que ver no solamente con la forma en que está distribuida espacialmente el interior de la planta sino su posición espacial en la geografía de la región, en consonancia con el propio clima y factores “extra-productivos” que benefician la calidad de las llantas. En efecto, la propia localización industrial juega un papel fundamental para el éxito productivo de TRADOC.

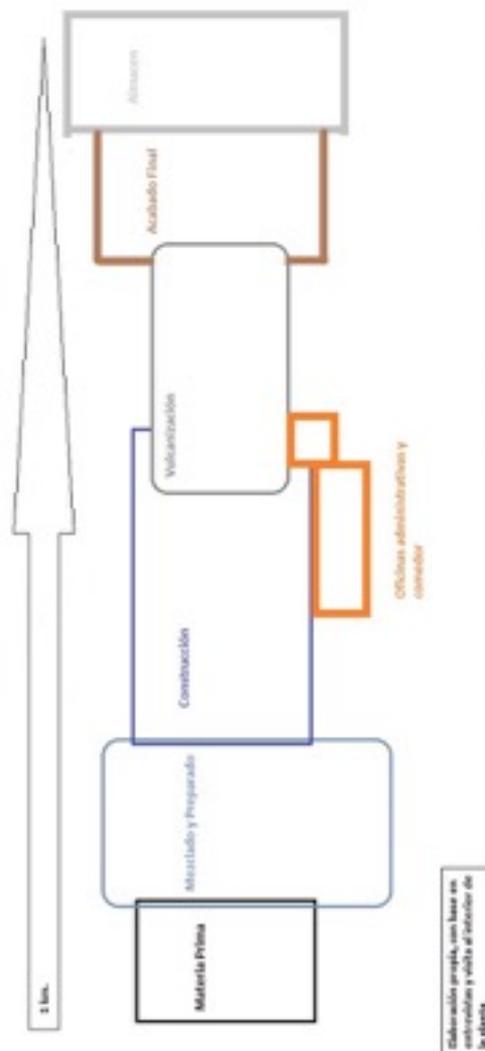
Según José Torres Nuño (Entrevista, noviembre 2015) la planta de Coocsa tiene elementos internos muy importantes a considerar, es decir la forma en que el proceso de trabajo está ordenado es sin duda una gran ventaja. Si se compara por ejemplo con otras plantas de la industria. Es decir, comparada con otras fábricas dedicadas al ramo llanero la planta se haya en términos generales mejor organizada, más limpia y mejor interconectada.

Cómo había señalado en un inicio la localización industrial de la planta es central, ya que en ella podemos encontrar una relación agradable entre el clima de la región y los insumos productivos, cómo el caucho.

Exceso frío, las capas se resecan, pierden adhesividad, entonces el proceso nos genera ampollas entre capas, es llanta desperdicio, exceso calor se hacen muy chiclosos los materiales. Es muy complicado para trabajarlos. Si se quiere regular la temperatura en la cadena de producción, hay que invertir mucho en aires acondicionados, en un clima artificial. (Francisco Ramírez, entrevista, noviembre 2015)

Sin duda esta investigación no da para más allá de lo que se establece en la introducción, pero creo que entender comparativamente los procesos productivos de entre las plantas es crucial para comprender el desarrollo y la calidad de la llanta. La planta está creciendo lateralmente, siguiendo la direccionalidad del sol. Cuenta con sus oficinas de recursos humanos, administrativos, departamentos de servicios, de calderas, de tratadoras de aguas residuales, y con sus respectivos pozos que alimentan y dan autonomía de agua a la planta.

Según Francisco Ramirez (Entrevista, noviembre, 2015) la planta tiene una gran ventaja frente a las competidoras: esta muy bien organizada, de hecho es una de las mejor organizadas del mundo. Si uno revisa los planos y los diagramas de producción de otras plantas, que por ejemplo, tenía Cooper Tires, en China. Podemos ver que las ventajas se dan por la composición espacial de la fábrica de El Salto, frente a otras. Además sumaríamos que cuenta con una fuerza de trabajo muy bien calificada como se señaló en la entrevista, puesto que tiene ya una larga tradición en la región, ya que la planta se instaló desde los setenta. Veamos un pequeño diagrama que realizamos para ejemplificar la estructura espacial de la planta y los departamentos



2)

La fase del proceso de trabajo de la llanta en la planta comienza desde el almacén de materias primas. Ahí se coloca el caucho, importado por Cooper Tires, y los distintos componentes necesarios con los que se debe mezclar para producir el hule que constituye la llanta.

La primera fase del proceso de fabricación de la llanta inicia desde la preparación del caucho. Donde los materiales o insumos básicos son mezclados con el objetivo de que la mezcla logre dar las características necesitadas para que la llanta tenga los requerimientos como durabilidad, estabilidad y agarre.

Entre algunos de los ingredientes que se mezclan, inicialmente, son el: humo negro, azufre, caucho sintético, caucho natural, fibras, antioxidantes y aceites/grasas. Por supuesto, que esto sin duda es un secreto industrial, es decir, la mezcla de ingredientes o receta de cada empresa marca su propia particularidad y el propio éxito de sus llantas en cuanto a calidad en el mercado.

Obviamente que la forma en que se mezclan los materiales va a depender también de la necesidad que se tenga del producto final, del tipo de llanta. Para todo esto, para saber cuanto de un material, o de otro y subsecuentemente las medidas y necesidades del corte, se necesitan un programador general, que al mismo tiempo tiene programadores auxiliares que se van encargando de programar de manera más seccional (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015). Es una programación que va por departamento y va fijando los requerimientos o insumos necesarios para alcanzar la producción deseada.

Inicialmente todos los materiales básicos, son metidos a una mezcladora. Una mezcladora que en Coocsa es histórica puesto que constituye la mezcladora más grande del mundo. Esta mezcladora, mejor conocida como Bambury va fundir todos los materiales y químicos para posteriormente sacar grandes laminas de hule que serán cortadas.

El siguiente proceso es el de preparado, ahí se arma todo el material que se necesita para construir una llanta. Es decir, “donde ahí arman el material que necesitamos en especial para cada medida, porque vienen rollos grandes de una capa, por ejemplo, y ellos lo

cortan con especificaciones para cada medida y les ponen una clave” (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015). De esta manera en este departamento se encarga de cortar todo el material que se necesita para construir la llanta. Desde el aro de la llanta, las capas, el acero que lleva, lo cortan y llevan al siguiente departamento que es el de construcción para armarse la llanta, con el material que se corta en el área de preparado. En efecto, los cortes necesarios y precisos, con su respectivo hilado, será central, esta etapa de cortes. Donde se dan los hilados, y donde aparece la tubuladora se conoce como la fase de preparado (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015).

Subsecuentemente, pasa a construcción, el abastecedor se encarga de buscar determinado material para una maquina en el área de construcción, con las medidas necesarias. Es decir que cada máquina tiene un rollo diferente y el llantero tendría que checar que es correcto, o correctas las medidas y el material que se esta trasladando para lo requerimientos necesarios que se le señalan (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015). Aquí la figura del llantero es de suma relevancia, puesto que de él depende el armado de la llanta de manera casi artesanal. Aunque las maquinas que están en el área de construcción tienen tecnología bastante avanzada y han tenido un sustancial modernización desde la llegada de Cooper. El trabajo que se realiza en esta área esta cargado de todo un arte que no cualquiera puede realizar sin un periodo de tiempo de capacitación, de habilidades de destreza y físicas.

Finalmente tenemos el proceso de vulcanización, donde las llantas armadas en el área de construcción pasan por una especie de prensas que las calientan a altas temperaturas para darles su forma y sello, tan conocido de la llanta. El proceso de vulcanización, también esta altamente modernizado, existe una linea de al menos quince prensas de vulcanizaron las cuales solo necesitan un operador.

Conviene destacar, dos elementos muy importantes para considerar en la planta. Por un lado, la tecnología que se tiene en la mezcladora, es decir, en el Bambury, es bastante antigua, aunque también ha tenido una cierta modernización no es comparable con la modernización existente en los departamentos de construcción y principalmente de vulcanización que incluso el año pasado estaba instalando una mayor cantidad de prensas. Señalamos esto, porque existe una diferenciación tecnológica dentro de la planta, en algunos departamentos la tecnología no ha sido modificada sustancialmente , desde hace décadas, mientras que en otros se ha dado un enorme cambio. Esto ejerce

en los hechos un cambio en los niveles y formas del control obrero, como veremos más adelante es sin duda alguna crucial.

Posterior a estos procesos, viene el acabo final, donde se le da los últimos toques a la llanta. Luego viene la fase de revisión de calidad para determinar si la llanta cumple con todas las normas requeridas para pasar al área de almacén de producto terminado. Donde se hayan grandes pilas de llantas para su venta final: nacional o internacional.

Agregamos que una de las maneras en que los distintos insumos de las llantas viajan en la planta, es a través carretillas guiadas por cable (Coriat Benjamin, 1992) y algunas líneas de montaje. Pero solo en determinados departamentos o de manera interdepartamental. Pero esto no es algo que apremie en toda la planta, la fábrica no está conectada principalmente por líneas de montaje o carretillas sino por vehículos. Los insumos y la forma en que se van trasladando los distintos componentes de la llanta es a través de operadores que se encarga de llevar el material en carros eléctricos dentro de la planta, estos son los famosos abastecedores, cumplen una función fundamental y la forma en que ejecutan su trabajo contribuye en gran medida a que la planta pueda llevar un ritmo de producción adecuado para cumplir la demanda de cada departamento. Por último, conviene apuntar que la planta se haya intercomunicada de manera que todos los Coordinadores de Área e ingenieros poseen un radio de comunicación que permite, señalar algún problema en las fases del proceso, por ejemplo, cuando algún material no cumple con las normas o si alguna llanta no cumple los estándares de calidad.

C) Dos formas de control del proceso de trabajo: TRADOC y Cooper Tires.

Aunque el anterior apartado, resulta sumamente descriptivo, era indispensable tener un cuadro general de como opera la planta. Solo así podremos comprender las formas que asumen los procesos de control, las diferencias de éste en los distintos departamentos. Sencillamente porque un empoderamiento técnico productivo al mismo tiempo descansa en la forma de ejecución del trabajo concreto.

Cómo vimos en el capítulo primero de esta investigación en Coocsa existe una dualidad en cuanto a quien compone la asociación. En efecto, los únicos que tienen derecho sobre lo que ocurra en la planta son TRADOC y Cooper Tires. Aquellos que no son miembros de alguno de forma directa no pueden ser considerados como actores que incidan en la

política de la planta de manera explícita y de gran alcance. Nos referimos con ello, para el caso de TRADOC deben ser accionistas del mismo.

De lo anterior, para hablar de control sobre el proceso de trabajo los operadores de base que solo pertenecen a PROEM no tienen algún mecanismo formal sobre el control del proceso de trabajo. Aunque, por supuesto esto no descuenta el hecho, como pudimos observar en la planta, que estos obreros, si llegan a tener una cierta participación, muchas veces matizada en los discursos de no ser socios.

En efecto, podemos hablar en Corporación de Occidente de dos poderes, por un lado TRADOC y por el otro Cooper Tires. Aunque formalmente están asociados y caminan juntos, por el momento, no significa que no existan contra-intereses entre ambas partes. Por supuesto, la asociación resulta asimétrica en términos accionarios para los cooperativistas socios, pero también en cuanto al tema del control del proceso de trabajo cómo veremos a continuación.

Es cierto que el control obrero avanza en la medida en que los trabajadores toman conciencia de su posición en el propio proceso productivo. Cómo señala Panzieri, al mismo tiempo esta *frontera del control* se haya siempre en disputa, por quienes organizan la producción y quien la ejecutan en términos reales como indica Hyman (1981). De ello podemos deducir fácilmente que operan dos formas de control en el proceso de trabajo. Dos formas que tienen sus propios mecanismos formales, expuestos en estatutos y reglas, pero también de tipo informales. Dos formas que explícitamente no muestran, aparentemente, contradicción alguna, pero que en ciertos momentos implícitamente muestran contradicciones y pugnas de profundo alcance.

Es decir, una cosa es que en el discurso cada miembro de TRADOC hablen acerca de los beneficios de la asociación en términos de ingresos. Donde Cooper cumple un papel en desarrollo de la planta, con inversiones y tecnología etc. Idea muy difundida entre los socios e incluso entre los no socios. Empero, muy diferente, en términos prácticos del proceso de trabajo que muestra contradicciones básicas entre el que ejecuta el trabajo y el que dirige. Esto se manifiestan de forma velada, de forma implícita en el trabajo cotidiano, en esas fricciones del día a día.

1) Control-Cooper

Como vimos en el organigrama presentado en el primer capítulo, Cooper tiene dos posiciones centrales dentro de la planta que es el Director general y el Director de finanzas. Aunque la presidencia de Coocsa este en manos de TRADOC, otros puestos del organigrama de la planta están en manos de Cooper. Este hecho resulta crucial para entender cual es el dominio real en materia productiva de la transnacional en términos cotidianos.

Así el gerente de la planta lo ha venido poniendo exclusivamente Cooper. Señala Jesús Torres (Entrevista, noviembre 2015) que esta figura no se haya delimitada formalmente para que Cooper pueda elegirlo exclusivamente, aunque así es en los hechos. Nosotros consideramos que el hecho de que el gerente de la planta lo ponga Cooper le permite a tener un margen fundamental en las decisiones de la planta del día a día en el proceso de trabajo. Pero también en *las políticas —que podríamos decir de nivel medio— en la planta*. Éstas no tienen que ver con nuevas inversiones, modificaciones de tecnología, política del producto o relaciones laborales sino con la organización del trabajo.

Si bien gerente de planta se encarga de los aspectos cotidianos sobre la producción (alcanzar el nivel y calidad de producción deseado) y la forma en que se opera a través de las jefaturas departamentales. Éste incluso puede impulsar políticas productivas de control gerencial directo sin apelar a la aprobación y/o consulta de la propia base de socios obreros de TRADOC.

Este hecho se da en gran medida al propio sentido común que se construye, no en la planta o desde Cooper sino que impone el modo de producción capitalista, en las distintas formaciones sociales donde existe, en el aspecto ideológico. Un consentimiento de la producción —como diría Buroway (1989)— pero que se construye desde las más grandes estructuras del sistema capitalista. El cual se consagra con la aceptación de la idea: la eficiencia de la producción requiere en última instancia de grandes especialistas y gestores, que hagan constante la mejora en la producción en cuanto a calidad y volumen. Especialistas y gestores que poco tienen que ver con el proceso de trabajo, con la ejecución del mismo. De esta forma existe una idea generalizada sobre la importancia de

los especialistas no obreros en la producción. Sin embargo, existen disrupciones importantes aunque la mayoría de las veces parecen ser invisibles, siempre se escapan entre los comentarios y sensaciones contra el personal de ingeniería.

Esas políticas de control de nivel medio, sobre la organización del trabajo que se imponen si apelar a la base obrera, porque ésta, en la mayoría de los casos, supone que es necesario mejorar la producción. Durante nuestra estancia en la planta pudimos observar la forma en que estaba operando una política productiva —de nivel medio—. La política gerencia de las 5S viene impulsada por el nuevo gerente de la planta quien llegó en 2015. Este hecho nos permitió entender, de forma clara, cómo operan los controles del proceso de trabajo.

La política de las 5S no se consultó explícitamente con la base de trabajadores (Jesús Torres Nuño, entrevista, noviembre 2015), es decir no pasó por Asamblea General. En efecto, fue simplemente impulsada, por una cuestión de simple “lógica” ideológica. Es decir, una política que permitiría mejorar en muchos aspectos a la planta y al mismo tiempo incrementar los dividendos en ésta para ambos socios. De alguna manera no fue necesario hacer una asamblea para algo que la mayoría consideraría adecuado, ya que traería beneficios para los socios en términos económicos.

En cuanto a la aceptación de la base de operarios parece no causar ninguna molestia al menos explícitamente. La opinión de la mayoría sobre esta nueva política resulta favorable en términos discursivos. Por la sencilla razón de que esta política podría aumentar potencialmente los ingresos, incluso algunas propuestas o iniciativas obreras de los socios de base iban en el mismo sentido que las 5S. Es decir, había una coincidencia en cuanto a la política de las 5S de reciente envergadura y políticas impulsadas de la base meses atrás (Esto se abordara detalladamente en el sub-capítulo de iniciativas obreras).

La política productiva de las 5S, viene de la tradición nipona iniciada en Toyota. Es decir, se implementó o se está implementando la política basada en mejorar la calidad de los procesos. Con una mayor limpieza, orden, y organización de los espacios de trabajo, a través de la estandarización, de la disciplina y clasificación. En la planta pudimos observar como los operarios llevaban en sus playeras el logo de las 5S. En distintos puntos de la planta, en piso o en oficinas administrativas se veía el logo y las insignias de las 5S. En

áreas verdes incluso se veían lonas que desplegaban los valores de las 5S. Los trabajadores declaraban que no les incomoda las 5S. Según ellos, hacen una mejor eficiencia en sus propios procesos. Empero, les causo en un inicio, bastante extrañes al estar acostumbrados a producir bajo otra lógica, causo resistencia.

La política de las 5S, no solamente altero la propia cultura dentro de la planta, tema que por supuesto no abordaremos, pero lo mencionaremos, ya que el cambio se puede palpar en cada departamento de trabajo. Hace poco más de dos años ya habíamos tenido la oportunidad de estar en la planta, aun sin el interés actual e investigación. Pero las diferencias entre la planta actual y la que visitamos hace tiempo pone de manifiesto las enormes transformaciones: pisos relucientes, sin baches —que se forman por las llantas de acero de los vehículos de los abastecedores—, maquinas limpias y ordenadas, pocos residuos de hule en diferentes lugares de la planta, orden en la mayoría de los materiales etc.

Jesús Torres (Entrevista, noviembre 2015) nos indica que este hecho no es muy común en la industria llantera. Él tuvo la oportunidad de conocer una planta de Cooper en China y declaraba “realmente es un desastre”. En general las fabricas de la industria hulera no se caracterizan por su limpieza en sus interiores. Debido a que el propio proceso de fabricación de la llanta es bastante sucio por el caucho y demás componentes.

¿Cómo se aplico las 5S?, y en general ¿cómo se aplican las políticas de la gerencia de nivel medio o cotidiano? En un primer momento, el gerente general de la planta baja la política productiva a los jefes departamentales de distintas áreas de trabajo. Éstos a su vez entran negociaciones informales con los coordinadores de área para que puedan bajarse a los operarios de base. Es en este punto donde se tiene que poner a consideración la participación en todas sus dimensiones de los socios obreros —e incluso de los obreros no socios-.

El ser socio obrero es reconocer que parte de la planta es propiedad de ellos. Por tal no se puede imponer de manera autoritaria las políticas de gerencia, de alguna manera se necesita crear cierto consenso. Incluso hubo casos con anteriores directores de la planta que no eran precisamente los más aptos para tratar a los trabajadores como socios. Ello condujo a que éstos tuvieran que modificar sus propias dinámicas e incluso fueron removidos del contacto con los socios de base para evitar fricciones. Cuando la base no

acepta un director, que por supuesto es de Cooper: se remueve o se busca la manera para que éste no tenga contacto con los socios de base (Enrique Gómez, entrevista, noviembre 2015).

En este sentido, aunque la política de las 5S no pasó formalmente por los mecanismos de la Asamblea General, y aprobada por la base no significa que no existieran resistencia en ciertos momentos. Es decir, las 5S aunque en términos generales fue aceptada por la base de socios e incluso de no socios, esto no significa que en términos cotidianos y prácticos del proceso de trabajo no haya habido resistencias. Una cosa es el discurso y otra lo que se hace respecto de lo hablado. Las 5S, en general, fue difícil de asimilar para la mayoría de socios. Los operadores estaban acostumbrado a hacer las cosas bajo otra forma (Salvador Almaguer, entrevista, noviembre 2015). Aunque ha traído beneficios para todos, es lógico ver que existe una lucha constante al querer modificar sustancialmente los quehaceres básicos, como ordenar, clasificar y ser limpios en piso de producción. Se necesita dar un esfuerzo extra, aunque haya acuerdo, no siempre resulta fácil llevarlo a la práctica.

Dentro del conjunto de políticas de control del proceso de trabajo en piso de producción, que viene incluidas en el paquete de las 5S, están las reuniones o formas de participación que impulsa la propia gerencia. Hablamos de iniciativas de gerencia de distinto índole que permite a los trabajadores opinar y participar sobre lo que ocurre en el proceso. Es decir “una platica de 15 minutos diario, al inicio de cada turno, sobre el proceso y las estadísticas para haber como vamos”. En éstas se involucran a operadores y se habla “de seguridad, de producción, de desperdicio y de calidad” (Adrian Becerra, entrevista, noviembre 2015).

Si seguimos la línea de Panzieri, el control obrero no puede venir por mando gerencial. Éste tiene que nacer de la base operaria, por ello, esta forma de participación es una forma de control gerencial y no obrera. De ahí que sea importante distinguir, no es lo mismo la participación que se promueve desde arriba que aquella que se da desde la base de forma espontánea.

Ademas de estas formas de participación, existen juntas de producción que se dan entre los jefes de departamento. En éstas no se involucra a los socios obreros, pero sí a los Coordinadores de Area, éste también es una figura operaria pero con mayores

conocimientos en el proceso. Empero, esto parece diferir un poco en el área de construcción, ahí si bien no existen reuniones como tales con los coordinadores de área si hay con los jefes de departamento directamente con la base de trabajadores. (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015)

Al mismo tiempo, no solamente pudimos encontrar estos mecanismos sino aquellos que se dan en los tableros. Éstos dentro de la planta son un mecanismo muy extendido de comunicación e información, de la base a la gerencia y viceversa. Por ahí circula información de todo tipo, como se vera en el siguiente capítulo. En efecto, además de la política de las 5S, recién llegada en la planta a finales de 2015, tenemos el Departamento de Mejor Continua que lleva trabajando un par de años. Este departamento es una pieza clave para entender como han ido operando las políticas de gerencia.

Desde que se da la asociación entre Cooper y TRADOC (2008) surge este departamento “El que esta en el área de mejora continua es trabajar como un Black Belt o Green Belt dentro de la metodología Six Sigma, hay fechas, mas o menos, como desde el 2008 empezó gente a trabajar” (Oscar Antonio Luna, entrevista, noviembre 2015). Dicho departamento se encarga de revisar todo el proceso, identificar los problemas y buscar soluciones y mejoras de todos los departamentos.

Entre las varias formas que impulsan desde la gerencia para la participación de los operadores es

“Hacer una reunión con la gente, vamos hablar, es un cierto punto, en el área de construcción y la gente que esta digamos, dentro de ese problema es con la cual nos juntamos ... y les decimos sabes que las oportunidades son estas, que podemos hacer para poder disminuir un desperdicio, ya ellos opinan y sobre esa parte ya, muchas veces los que dan la respuesta a las soluciones son ellos. Nosotros nada mas a lo que ellos nos dicen nosotros nos enfocamos a que se realice la mejora ... *la gente que vive el proceso son realmente los que saben cual puede ser una posible solución, ya nada mas es uno el que ya le va dando mas forma*, entonces muchas veces es lo que realizamos” (Oscar Antonio Luna, entrevista, noviembre 2015)

Estas reuniones son especificas de acuerdo al proyecto y problema. Aunque posteriormente una vez que se concluye el proyecto pasa a la gerencia del departamento. Así, ésta es la que tienen que estar dando seguimiento e informando a toda el área

determinada. De esta forma el Departamento de Mejora Continua únicamente busca las soluciones en reuniones con los operarios en piso. Después entrega a la gerencia el proyecto detallado, luego la gerencia va dándole seguimiento más puntual y su propia aplicación. Aunado a ello, como ya apuntábamos, en los tableros, el Departamento de Mejora Continua deja hojas para que los operadores señalen en ellas cuáles son las mejoras que podría tener su área o máquina de trabajo.

En cuanto a las resistencias de los trabajadores al departamento de mejora continua, según nos señalaba Oscar Antonio Luna (entrevista, noviembre 2015), que la población del antiguo Euzkadi es siempre la que se ha opuesto en mayor medida a diferentes cambios en materia productiva “Si yo antes lo hacía así porque lo cambian, hasta que no se les empieza a demostrar los beneficios del nuevo proceso”. En el caso de los coordinadores de área ocurre algo similar, los viejos coordinadores continúan teniendo un enorme peso y son más reacios al cambio. Aun así, la resistencia es frecuente en los operadores, a veces llegan a tardar más de un mes hasta que la gente empieza a ceder. Aunque esto lo hace más por obligación que por convencimiento (Oscar Antonio Luna, entrevista, noviembre 2015). La mayoría de estos obreros son gente que pasa más de los 60 años. Contrario a los jóvenes que son más rápidos de convencer, aunque no por ello dejan de ser reacios. En términos generales, según el ingeniero, es poca gente la que es reacio y a veces la que no apoya lo termina haciendo ya de mala gana.

Incluso algunas diferencias que se pueden dar entre el área de mejora continua y los socios operadores de TRADOC se expresa en el papel que los socios asumen como dueños de una parte de la empresa

Hay gente que dice bueno es que “yo soy de TRADOC, yo soy socio accionista” y piensan ellos que a veces les da algún derecho de no hacer su trabajo. De decir “yo soy el dueño a mí que, no tiene porque alguien decirme que debo de hacer” son a veces las cosas que uno como mejora continua, dice “si haces esto mal estás tirando tu dinero” eso es en lo único que yo he visto más fricción en esa parte. (Oscar Antonio Luna, entrevista, noviembre 2015)

Este elemento sin duda es sumamente importante y viene a reafirmar la idea de que los socios de TRADOC poseen una mayor capacidad de decisión en piso. Su misma identificación como socios cooperativistas les permite un mayor control incluso en

prácticas discursivas. De esta forma el control obrero que se manifiesta se debe, también, a una cuestión de identidad y no únicamente al factor técnico productivo del saber.

Quizás convenga agregar, como un comentario final, que los operadores que no son TRADOC han participado y han dado buenas ideas de ahorros grandes para la planta. Por último, incluso cuando los proyectos no son buenos y hasta inviables por parte del área o del departamento de mejor continua, la propia gente de piso comienza a señalar sus fallas y se suelen quitar las mejoras. Realmente existe una comunicación importante entre el operar gerencial y la base operadora.

2) Control-TRADOC

Conviene antes de entrar de lleno a la propuesta teórica que presente Panzieri, hacer algunas aclaraciones importantes sobre cómo opera el Control obrero. Tomando los ejes analíticos de nos presenta Poole, aunque no aplicándolos en el mismo sentido. De tal forma que nos permita presentar dos dimensiones del control obrero de forma clara. Ello lo hacemos, para evidenciar varios elementos sobre el control que pueden quedar desdibujados, al calor de hacer un análisis apresurado o demasiado condensado, sobre un concepto tan rico y complicado como es el control obrero. En este caso en situación de cooperativa atípica o mixta.

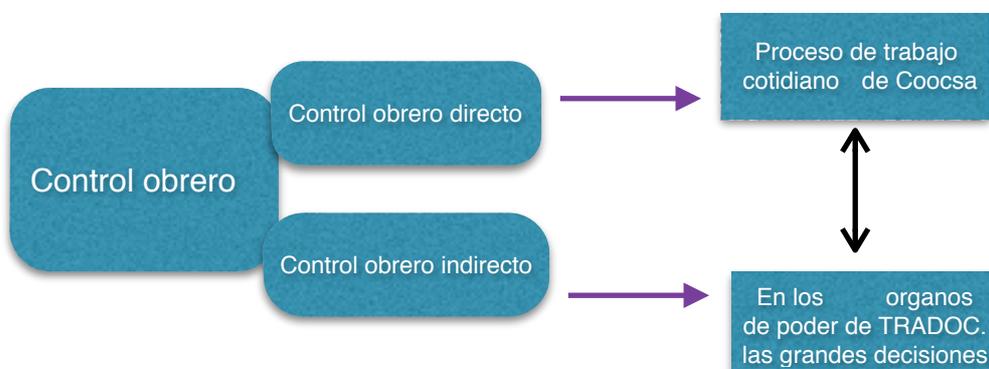
Por ejemplo, Michel Poole (1986: p.92) señalaría que existen “Forms of participation and control initiated by working people”, distinguiendo entre un control obrero directo de un control obrero indirecto. En la primera forma podemos encontrar a *control by craft-groups, demarcation and control over job rights, workgroup practices* y en la segunda forma tenemos al *syndicalism and industrial unionism, shop-steward movements and other plant-based systems of workers` representation, guild socialism etc.*

Si entendemos el sentido de estas diferencias, podemos señalar que ambas formas se sitúan en dos dimensiones de lo real, que van de lo específico, que ocurre en el proceso de trabajo concreto, a dimensiones mas generales sobre el movimiento de los trabajadores. A nuestro juicio, habría que matizar la propuesta de Poole, ya que el sindicalismo mismo sería una forma de control indirecto. Lo cual podría confundirnos ya que la lucha sindical no necesariamente implica una forma de control indirecto sobre el

proceso de trabajo que pueda ser comparable con otras formas de control obrero indirecto, por ejemplo, con los cordones industriales en el Chile de principios de los setenta. Es decir, ambos procesos -sindicalismo y cordones industriales- formarían parte del control obrero indirecto, pero a nuestro juicio el segundo proceso tiene una connotación mucho más definida para incidir en materia productiva.

Más allá de discutir en profundidad esto, queremos proponer para nuestro caso de estudio esta diferencia. Distinguimos entre control directo e indirecto, pero entendida en dos niveles de abstracción, entre lo directo (en la medida en que permite a los trabajadores un control sin mediaciones) a uno de tipo indirecto (que permite un control de los trabajadores mediante mediaciones), donde se engloban al conjunto de los socios TRADOC en sus determinados órganos de representación y dirección, diría Hyman (1981) en un *poder para y sobre*.

Por un lado, el control obrero directo y por el otro del de tipo indirecto. De esta manera se pueden hacer varios matices importantes y nos permite entender la posición del control obrero de trabajo a través del propio Consejo de Administración pero también en las prácticas cotidianas en el proceso de trabajo, con los Coordinadores de Área. De esta manera, en este sub-capítulo nos centraremos inicialmente en el control obrero directo, o al menos el más elemental o básico, que se da en el día a día. Distinguiendo sus alcances y limitaciones respecto a Cooper. En el capítulo cuarto abordaremos en detalle el control obrero indirecto, el que nace con los órganos de mediación —de poder-, de representación en la cooperativa.



Aunado a lo anterior, conviene distinguir, haciendo el análisis oportuno de entrevistas y demás fuentes bibliográficas, dos momentos distintos del Control Obrero Directo de los

socios a nivel departamental. Es decir, por un lado, los mecanismos heredados desde los orígenes de la cooperativa y posteriormente con la incorporación de Cooper Tires un control obrero menos explícito o formalizado, como se vera a lo largo de este sub-capítulo.

La cooperativa en su organigrama, que como explicamos brevemente arriba en el capítulo primero de esta tesis, esta constituido, por un presidente en Coocsa y subsecuentemente por directores específicos de la planta. Sin olvidar las gerencias y jefaturas departamentales hasta llegar a los coordinadores de área y los operarios de base. De esta manera tanto los coordinadores de área y los operarios de base, ambos socios, constituirían los participantes centrales para entender el control obrero directo en piso de producción.

Cómo señalamos en las primeras páginas, una de las peculiaridades del caso es que la figura del coordinador de Area fue un eje central, para echar ha andar la producción y al mismo tiempo para romper las relaciones de jerarquía que existían en Euzkadi. Así el Coordinador de Área venia a suplir y eliminar la figura del supervisor. De esta manera constituye un eje muy importante para entender el control obrero a nivel departamento y planta. Ya que a través de éste, y según sea el departamento o área, se da una mayor participación de los trabajadores socios de base respecto a su proceso de trabajo.

Importante agregar que abordaremos un poco mas en detalle, esta figura del coordinador de área y las transformaciones que ha traído con el pasar del los años, en un apartado específico de esta investigación.

Como se demostró en el anterior inciso anterior (1), Existirían dos tipos de control del proceso de trabajo

Cooper sea quien controle el tema, la cooperativa por supuesto tiene un enorme peso. Si la cooperativa no esta desacuerdo las cosas no se hacen en la fabrica, en ese aspecto puedes hablar de un control. Pero el proceso productivo lo tiene bajo su responsabilidad Cooper. Entonces ¿Hay o no hay participación? pues por supuesto que hay participación de la cooperativa. Empero que no esta, digamos, reflejada a nivel orgánico en las áreas de trabajo. Bueno esto de los Coordinadores de Area, es evidentemente una participación, porque son socios de la cooperativa. (Enrique Gómez, entrevista, noviembre 2015)

Aunque Cooper tenga bajo su responsabilidad el proceso trabajo, esto no evade el hecho que en piso de producción exista una cierto control del proceso de trabajo por parte de los obreros, sea a nivel individual o a nivel colectivo con los coordinadores de área. Aunque por supuesto, como señala Hyman (1981) la frontera del control siempre esta en disputa. Este aspecto será el que mostraremos a lo largo de este sub-capitulo, que confrontado con el anterior, se podrá hablar de dos formas de control en piso, que tiene ante si una disputa inagotable entre los que ejecutan la producción y entre quienes la dirigen.

Sin embargo, para poder explicar de manera más detallada, como opera el control obrero —directo- en piso es necesario, utilizar algunas diferenciaciones que nos permiten entender de mejor manera el fenómeno. En efecto, nos referimos con ello a que el control obrero directo opera en dos niveles (véase el cuadro que transcribimos de la propuesta de Poole en el capítulo teórico) sumamente importantes en la planta.



De esta forma la participación de los trabajadores, su control de trabajo, se haya dividido en dos momentos. En un primer momento, nivel uno, el control se haya limitado a su tarea en especifica —saber obrero individual, trabajo concreto—, es decir, en piso de producción. En un segundo momento, nivel dos, estaría constituido por grupo o equipo de trabajo co-dirigido por el Coordinador de Área.

De esta manera, en términos informales y específicos en piso de producción hay participación que se materializa en control obrero, tanto en lo individual como en lo grupal, el primero —individual— de forma completamente informal y el segundo —grupal— integrando elementos formales e informales. Si pensamos en las propuestas de Hyman (1981), quien habla sobre las fronteras del control y su imposibilidad para estar totalmente definidas, podemos señalar que el control obrero se encuentra bajo la protección que reciben del Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comisión de Conciliación que actúan en la la administración de Coocsa y en el piso de producción a través de los coordinadores de área. Esto contribuye a que ese control obrero inmediato sea una

verdadera coraza de poder sobre aspectos técnicos del proceso. Sin idealizar la situación en piso, creemos que el saber técnico productivo de la base social, especialmente de la más antigua, constituye una arma fundamental de los trabajadores.

A continuación vamos a detallar como operan estos dos niveles aludidos, pero en distintos departamentos, ya que su expresión no es uniforme. De esta manera, en el Departamento de Construcción el Control Obrero Directo, se presenta en mayor medida, en cuanto al saber hacer. Es decir, el control en el nivel 1 se haya muy consolidado (esto por supuesto, debido a la propia secrecía de los llaneros y al *trabajo concreto* que se da en esta área). En seguida, el Control Obrero Directo en nivel 2, en el departamento de preparado también tiene su desarrollo con la figura del coordinador de área y las reuniones que éste lleva a cabo. Veamos en detalle ambos niveles.

2.1 Control Obrero Directo, Nivel 1. el Departamento de Construcción

Si seguimos las sugerencias de Panzieri, que vimos en el capítulo dos, el control obrero tendría un primer momento el interés del operador por realidad productiva. Es decir, en el caso de la planta, es intentar conocer gran parte del proceso de trabajo en su totalidad, de ahí que estaríamos hablando de ese primer nivel —como sugiere Poole— en el control obrero en esa “On the Job decision-making by individuals”.

En este nivel el control tiene su expresión más simple y concreta, que se basa en ese interés y saber. Tanto por el proceso global de la planta y la porción específica del trabajo que le corresponde al socio obrero en cuanto a su individualidad.

En este nivel de control, la herencia de Euzkadi juega un papel nodal. Quienes echaron a andar la planta, en los primeros años, después de la huelga, quienes la conocen de cabo a rabo, son los socios fundadores, poseedores del saber obrero más importante en la planta.

Aquellos que ejercen un alto control en el proceso de trabajo cotidiano de forma individual para toda la planta. Serían los Maestros Obreros, el mismo Coordinador de Área y ciertas categorías laborales de los obreros, donde se requiere una alta calificación (adquirida, por supuesto, en el trabajo diario y la acumulación de saberes sobre métodos y formas de trabajo). Dada la propia investigación, nosotros únicamente nos centraremos en el

Coordinador de Area y en un operador de base muy calificado: llantero, ubicado en el departamento de construcción. El trabajo de él es clave en la elaboración de la llanta las disputas por el control se dan en un plano individual en cuanto a la operación de la maquina.

La figura del llantero es altamente reconocida en la planta ya que para ser llantero se tiene que tener la capacidad y disposición para ajustar la maquina: saber introducir los materiales; que incluso a simple vista —con la practica de años— se puede ver la calidad del material para armar la llanta (Tarcisio Curiel, entrevista, noviembre 2015). El trabajo del llantero es un trabajo casi artesanal, por algo posee uno de los niveles más altos en ingresos en la planta, el nivel 7.

Aunque también es un trabajo que exige mucha carga física. Antes de que se modernizaran las maquinas completamente con Cooper Tires, el trabajo en estas viejas maquinas generaba muchos problemas de hernia. Había que aventar las llantas a unos transportadores que las llevaban al área siguiente de vulcanización. Se hacia un promedio de 280 llantas por día, por turno, literalmente, toda esa llanta se aventaba algunos metros por arriba del operador. Ahora existen unos elevadores que facilitan el trabajo y desgaste físico (Tarcisio, entrevista, noviembre 2015).

Esta modernización fue a raíz de la asociación con Cooper. En general las maquinas que usaban los llanteros ocasionaba serios problemas fisiológicos, que iban desde la hernia hasta incluso el acortamiento de extremidades. Por ejemplo, en la Ciudad de México, las maquinas llevaban pedales. Eran maquinas totalmente manuales que ocasionaban un grave desgaste en el cuerpo (Tarcisio Curiel, entrevista, noviembre 2015).

En el caso de Euzkadi existían las maquinas semiautomáticas que dominaban en la planta, estaban desde los ochenta. Pero fueron sustituidas con la llegada de Cooper en maquinas automáticas.

Es necesario destacar, como señala Tarcisio Curiel (Entrevista, noviembre 2015), que hubo resistencia en este cambio de maquinas. Señala Curiel que no querían que se quitaran las llantas semiautomáticas las PU15 “ahí hacíamos menos llantas y aun así ganábamos el salario tope”. A pesar de ello, estas nuevas maquinas en el área de construcción en términos de desgaste físico si bien exigían un mayor ritmo productivo, era

maquinas que no requerían tanto esfuerzo físico como las semiautomáticas. Sin embargo, resultaban mas complejas en su utilización (Hector Nuño, Entrevista, noviembre 2015). Portal, y muy probablemente, el desgaste es intelectual y en mayor proporción al físico.

Sin embargo, otro elemento que jugo un papel central para resistirse a ese cambio tecnológico fue el vinculo de afecto del operador y su maquina “... ademas porque nos daban tristeza eran maquinas, lo sabia la empresa, que daban llantas de buena calidad” (Tarcisio Curiel, entrevista, noviembre 2015). En efecto, muchos de los llanteros entendía la necesidad del cambio pero no la quería, tan por una cuestión operativa como por el afecto que muchos le tenían a su maquina, como lo tiene un albañil a su pala, un taxista a su automóvil etc.

Es necesario precisar las fechas, primero, se dio el cambio con la propia Continental, pero solo fueron algunas maquinas. Después de la huelga y con la constitución de la Cooperativa, el cambio de maquinas fue total con el ingreso de Cooper en el 2009 (Tarcisio Curiel, Hector Nuño, entrevistas, noviembre 2015).

Interesante agregar que el cambio de maquinas y la subsecuente re-programación de las mismas, fue con la propia participación de los operadores —de los llanteros—. Es decir, que la programación de las maquinas nuevas, a cargo de los ingenieros en mecatrónica, siempre se fue haciendo con las exigencias, en cuanto a funciones de la maquina, de los operadores “La fue re-programando a lo que yo le estaba pidiendo” (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015).

Ahora muchos jóvenes llanteros, ya no verifican las llantas, porque la mayoría aun no saben ajustar las maquinas. Lo que impide que trabajen sin necesidad de buscar alguien quien las pueda ajustar, esto impacta negativamente la producción. De esta forma hay que tener la disposición de checar los materiales y de ajustar la maquina para que no se pierda tiempo en el proceso (Tarcisio Curiel, entrevista, noviembre 2015).

Especialmente la figura del llantero, es un elemento sumamente importante para entender las dos formas que asume el control obrero directo, en piso de producción. Porque en el caso del departamento de construcción —de llanteros-, no existen mecanismos que realice el coordinador de área para hacer reuniones donde participen los trabajadores, como se constato con las entrevistas. Ahí las únicas formas de participación en grupo —

no individuales-, que son explícitas y formales, son las que impulsa la propia gerencia y su política de las 5S para tratar de organizarse en materia del proceso de trabajo. Este departamento es un claro ejemplo, de como coexisten en tensión permanente dos formas de control, el obrero y trasnacional, pero en niveles diferentes.

De esta forma nosotros consideramos, que en el Departamento de Construcción el Control Obrero esta ubicado en un control individual y la forma de enfrentar a las políticas gerencia suelen ser resistencias individuales —en un saber hacer obrero-. Como nos señalaba Tarcisio Curiel (Entrevista, noviembre 2015), muchas veces los obreros no aceptan determinadas cuestiones. Por ejemplo, la velocidad, siempre hay un altercado entre los obreros porque “no aceptamos tal cantidad de llantas, aunque luego después del dominio podemos hacer más llantas”. De tal forma se negocia para llegar a un acuerdo conforme al estándar mas o menos. Esta es una de las formas en que se fijaban las cuotas de producción. Por un lado, los resultados que daban desde el Departamento de Tiempos y Movimientos, y por el otro, el que imponían los propios llanteros. Esto se da así, en una negociación implícita en piso, por la propia característica de la planta, el de ser una cooperativa y el de tratar de hacer compatible la eficiencia en los tiempos de producción con las condiciones de trabajo adecuadas de los operadores. Según diversas entrevistas, el ritmo de producción en la planta no se compara con los ritmos exigidos en otras empresas del ramo llantero.

Por último, quisiéramos señalar que este tipo de control obrero directo —nivel 1— no únicamente se ciñe a su *saber hacer individual* que da la experiencia cotidiana con la maquina o en el piso de producción. Es decir, que ha habido procedimientos o métodos de trabajo que han sido modificados individualmente por diversos socios de base con enormes repercusiones en el proceso. Incluso estas adecuaciones en maquinas aunque no han pasado por filtros de formalidad explicita, termina asimilándolos la propia empresa trasnacional, como ocurrió con unas maquinas del Departamento de Preparado que optimizaron la producción (Edgard Hernadez, entrevista, noviembre 2015). Este aspecto lo trataremos en mayor detalle en el siguiente sub-capitulo a través de dos ejemplos concretos.

2.2. Control Obrero Directo Nivel 2. el Departamento de Preparado

Un segundo nivel sería por equipos o grupos de trabajo⁷, aquí es donde cobra un peso sustancial la figura del Coordinador de Área como veremos a continuación. Pero antes, quisiéramos apuntar, que este nivel 2 incluso puede llegar hasta el nivel 3, según sea el caso. Es decir, estaríamos hablando a nivel departamental (3), por el papel que juega el Coordinador de Área y la relación que tienen con el jefe departamental donde suelen haber disputas. Estas tensiones atestiguan el papel central del Coordinador de Área para determinar varios elementos centrales del proceso de trabajo y de la propia organización del mismo a nivel departamental.

Como ya señalamos los coordinadores de área, son el nexo central, entre la gerencia y los socios de base. A través de éste se intenta canalizar parte de la política gerencial pero también se canaliza el control de los socios de base. En este apartado subrayaremos el papel de ellos pero nos restringiremos únicamente al Departamento de Preparado, éste sería el departamento anterior al de construcción (véase el diagrama de la página 71). Como señalamos estos constituyen parte de los departamentos claves investigados en toda la tesis.

Conviene agregar, que en el Departamento de Vulcanización en las entrevistas no tuvimos indicios de un control obrero como tal, no solamente por las máquinas altamente automatizadas permiten a un solo operador controlar más de quince prensas, sino porque los coordinadores de esta área no cobran el mismo papel que lo hacen en el de preparado, que permiten dar reuniones propias de la base. Aunque, si bien existen reuniones de quince minutos en el Departamento de Vulcanización estas vienen impulsadas por la gerencia y su política de las 5S que las formaliza como vimos en el anterior sub-capítulo. Por tal, estas reuniones no podrían considerarse como parte del control obrero que para Panzieri nace y tienen que venir de la propia base operaria. Vayamos, pues al tema central, de este apartado.

⁷ Interesante destacar que desde las teorías del management los equipos y grupos de trabajo tienen sustanciales diferencias y fines en materia productiva. Nosotros no rescatamos el concepto como tal desde las posturas gerenciales, pues lo que nos interesa es distinguir el trabajo individual del colectivo pero sin llegar a ser el trabajo de todo el departamento o empresa.

Señala Edgard Soto (Entrevista, noviembre 2015) que el coordinador del departamento de preparado tiene que llevar a buen puerto la producción y mantener buenas relaciones con el personal. Así pues, el coordinador tiene dos atribuciones generales que no necesariamente se repiten en todos los departamentos sino en algunos. A saber, en el proceso de trabajo, por un lado permite la representación, consulta y participación de los operadores de base en piso de producción, no distinguiendo entre socios de base y no socios de base. Pero por el otro lado, permiten ser el nexo entre los jefes de departamento y los operadores de base. Así los coordinadores de área son quienes llevan a piso las propias políticas gerencia y al mismo tiempo son quienes apelan por los propios operadores. A simple vista parece una figura complicada y contradictoria. Pero vayamos más a detalle para entender esto.

El caso de las reuniones en piso de producción, también es un elemento que no necesariamente se repite en todos los departamentos y turnos. Ello va a depender en buena medida del propio coordinador en turno, de la dinámica de los operadores de base con el coordinador e incluso del propio jefe de departamento⁸. Centrándonos en el departamento de preparado, al que referimos en este apartado. Al menos, en el turno matutino existen reuniones entre el coordinador y los operadores de base, “Hay que ver el estado anímico en que vienen, hay que ver los problemas que tienen ... hay que ver los estándares de producción, los procedimientos, hay que revisar que la producción que estamos haciendo este en línea” (Edgar Soto, entrevista, noviembre 2015).

Estas reuniones incluso pueden ser cambiantes, ya que no están formalizadas, ni son obligatorias. Contrario con las reuniones que se dan con los jefes de departamento, donde existen reuniones más de tipo formal y procedimental, donde los coordinadores tienen que asistir.

Sin embargo, las reuniones entre los coordinadores de área y la base operaria de preparado son catalogadas incluso por los propios operadores de base como “mini-mitines” como declaraba Jose Cardenas (Entrevista, noviembre 2015). Estas reuniones

⁸ Es importante agregar a este punto que los jefes de departamento son generalmente ingenieros y no tiene un vinculo solido con los operarios de base. Muy evidenciado en las horas del almuerzo cuando había una clara escisión entre los operadores de base y los jefes de departamento. También evidente en los medios de transporte a la planta, donde el personal administrativo viaja en camionetas pequeñas, mientras que los obreros —socios y no socios- en autobuses. En un horario diferente.

entre coordinadores de área —al menos en el departamento de preparado— pueden resultar incluso hasta extra-productivas. Donde se relacionan otros elementos de la vida diaria, es decir desde organizarse para alguna fiesta hasta tratar problemas personales.

De tal manera que entre los coordinadores hay una cierta horizontalidad en la forma en que se relacionan con los operadores de base (Alfredo Zavala, entrevista noviembre 2015). Los coordinadores están presentes de cabo a rabo en el proceso de trabajo, incluso más que los propios jefes de departamento. Tienen un pie en la ejecución de la producción y el otro pie en la dirección de la producción. Donde ellos más que ordenar de manera despótica tratan de consensuar con los trabajadores.

Con los gerentes de departamento, la relación que tienen los coordinadores es de tensión por momentos, aunque no pasan mas allá de eso (Alfredo Zavala, entrevista, noviembre 2015). A pesar de ello los coordinadores tienen que ser prácticamente los ojos y los oídos de ellos. Decía Edgard Soto (entrevista, noviembre 2015) “yo con mi gerente tengo mucha comunicación” si hay roces entre gerentes y coordinadores,

“Yo tengo muchos roces con mi gerente, porque no me gustan las injusticias, ahora nos ven igual, ya no como antes, ya somos parejos, ya hay dialogo, a un acuerdo para sacar la producción”

Estos roces tienen que ver con el funcionamiento de la maquina pero incluso con el propio funcionamiento del personal. Esto se puede palpar, por ejemplo, cuando los abastecedores no logran llevar el material al área. Entonces generalmente puede haber roces que generan tensión:

Por ejemplo, si mis compañeras están haciendo almohadilla y no tiene carro para llevar, Yo le digo “no perame, el abastecedor de construcción tiene que traerlo” “no no no que vayan ellas para que no pierdan tiempo” porque, porque se pierde veinte minutos “me deja de hacer cierta cantidad de piezas” (Edgard Soto, entrevista, noviembre 2015)

Hay una especie de protección de los Coordinadores de Area con los operadores de base, de velar por su seguridad y bienestar (Alfredo Zavala, Edgard Soto, entrevista, noviembre 2015) frente a posibles atropellos de los gerentes de departamento. Al mismo tiempo la necesidad de llevar la producción a buen puerto. Importante aclarar que a pesar

de las diferencias en participación de los socios de forma colectiva que pueda haber entre diferentes departamentos, lo que si es posible constatar es que

Antes éramos trabajadores, no había nada de platicas, como que llegaba a uno y ponte a trabajar y puro trabajar, en cambio ahorita con esta nueva cooperativa, tenemos mas libertad de expresarnos y hablar con la gente, de exponer nuestros problemas en cada departamento, más cerca” (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015)

Hay una constante consulta a la base operadora, en distintos aspectos de la producción y en algunos casos hay propiamente hablando un control obrero, donde no cabe encontrar mecanismos formales sino de tipo informal que escapan a la regulación interna de la planta. Esto quedara comprendido en los siguientes sub-aptados.

D) Iniciativas obreras en planta y en piso de producción.

¿A que nos referimos cuando hablamos de iniciativas obreras? y ¿Que relación guarda este concepto con el problema del control obrero? Aunque en términos abstracto formales ambos conceptos no podrían constituir lo mismo, en términos reales y prácticos todo control obrero trae consigo un tipo de participación e iniciativa en diversos niveles (sea en un grupo de trabajo, en el departamento o en un sector). Por supuesto, que nace desde la propia base operaria, intenta proponer y/o definir una forma de hacer un determinado quehacer productivo a nivel individual o a nivel planta.

En efecto, suelen ser más llamativas las iniciativas a nivel planta o a nivel departamental que las que se dan a nivel individual o por grupos de trabajo. Y es por ello, que nos abocamos a las mas llamativas, sin descartar que existan a otros niveles. Generalmente, suelen ser más llamativas este tipo de iniciativas por las repercusiones globales que involucra al proceso de trabajo, aunque no necesariamente sean las mas importantes.

Queremos reiterar la propuesta de Raniero Panzieri al señalar que todo control obrero no puede ser impulsado desde la gerencia. El control obrero, solo es aquel nace desde la propia base de trabajadores de acuerdo a sus necesidades concretas. Por ello es que distinguimos dos formas de participación. Como vimos en el sub-capitulo anterior, una que impulsa la propia gerencia de la planta con reuniones formales de 15 minutos (que son parte de la política de las 5S) y otra forma de participación que nació desde los primeros

años que entro en operaciones la planta como cooperativa con reuniones informales por parte de los Coordinadores de Area. Los mini-mitines como lo definía un operador del área de preparado, que sigue funcionando en algunos departamentos y en otros ya no. De ahí que convenga agregar que no toda participación de los trabajadores pueda ser considerada como una forma de control e iniciativa obrera, aunque toda forma de control obrero es al mismo tiempo una forma de participación e iniciativa.

Si quisiéramos entrar a otro plano de la discusión, sobre las iniciativas obreras, es decir sobre la forma en que se constituyen o surgen desde la base de trabajadores. Convendría rescatar de nuevo la propuesta de Michel Poole (1986) y en especial el capítulo 4. “Workers` Initiatives”, sobra decir interesante, pues se muestran los elementos y circunstancias que operan para la formación de iniciativas de trabajadores. Por supuesto, que este no es el objetivo del capítulo, ni de la tesis, pero conviene sacarlo a la luz para que el lector considere porque no nos hemos detenido demasiado sobre este elemento. Lo que desarrollaremos en las líneas siguientes muestra que en la planta existen iniciativas de la base de trabajadores socios. Tratando de explicar en que consisten las iniciativas y la importancia de las mismas para el proceso de trabajo, al mismo tiempo reafirmando la capacidad de la base para involucrarse en aspectos cruciales en el devenir productivo de la planta.

Aunque únicamente, rescatamos dos grandes e importantes iniciativas de los trabajadores que siguen operando, esto no excluye el hecho de que existen otras a diversos niveles de la planta. Que no las pudimos rescatar, no solamente por tiempos sino para no extender demasiado la propia tesis. Sin embargo, para cualquier estudioso de la cuestión laboral debería ser un tema de sumo interés, que bien en si mismo podría constituir una tesis, las iniciativas de los trabajadores que a veces escapan a las disposiciones gerenciales o que incluso llegan a ser aprovechadas por ellas.

Habíamos apuntado que la propuesta de Panzieri, nos permite encontrar la definición del propio control obrero, que va mucho más allá de otras definiciones incluso más formales o simples. Ya que involucra no solamente un saber obrero —colectivo o individual— sino una toma de interés, de parte del obrero, en reconocer su importancia en el proceso productivo y de entender posición dentro del conjunto del proceso global de trabajo. De ahí que ambos proyectos obreros realmente presentan un involucramiento de los trabajadores en el proceso de trabajo. De su reconocimiento, del papel de ellos, de forma

activa, en la construcción del proceso de trabajo y de la necesidad de comprenderlo , y quizás mejorarlo, en su cabalidad.

1) El Taller de Tornos

En un primer momento cuando la planta comenzó operaciones, una vez que ya había sido entregada a los obreros en huelga, por parte de Continental, las adversidades para ponerla a funcionar no se dejaron esperar. Era una fabrica que había estado cuatro años parada. Inicialmente cuando comienza operaciones la planta, todos los socios no cobraban nada, tenia que trabajar de "... gratis con el afán de que esto prosperara" (Francisco Limon, entrevista, noviembre 2015). Posteriormente apenas recibían 600 dólares mensuales y muchas veces los días de descanso se tenia que hacer trabajo voluntario de todo tipo para empezar a poner en marcha la planta (Michael Enger, 2010. Deutsche Welle). Cuando alguna maquina se descomponía o incluso para echar a andar alguna era necesario ir a la chatarra y buscar piezas para poder hacerlas funcionar. En este contexto tan adverso el socio obrero Francisco Limón (entrevista, noviembre 2015) nos relato que

Entonces viendo la posibilidad de cuando se abrió la planta que no teníamos dinero, había que sacar recursos, entonces a mi se me prendió el foco y dije "vamos hacer vendiendo ese torno, compramos otras maquinas mas pequeñas" y la idea es fabricar las refacciones aquí dentro de la misma planta, porque anteriormente todo se hacia afuera, con talleres exteriores, entonces pues realmente era bien caro y no rendía la calidad que requerimos nosotros.

Francisco Limón, había estado trabajando por mas de 23 años en la ex-Euzkadi, tiene una experiencia amplia en el proceso de fabricación de la llanta, estuvo en procesado, en construcción, en vulcanización y en calderas. Esto demostraba que conocía todo el proceso de trabajo, que le permitió identificar, en la reapertura de la planta, uno de los problemas que se daban frecuentemente, como era la necesidad de las refacciones de manera inmediata. En efecto, era necesario crear un Taller de Tornos.

Entonces, viendo las necesidades que teníamos, pues que habíamos pasado en el pasado, yo dije "bueno si hacemos un taller nosotros con nuestros propios recursos fabricamos nuestras propias refacciones y le damos una respuesta rápida a los problemas que tenemos". Porque realmente cuando éramos Euskadi una pieza que estaba mal pues regresarla a los proveedores. Entonces para que no durara la maquina tanto tiempo

parada las otras las reparábamos aquí. Yo viendo todo ese tipo de problema dije “Porque mejor no las fabricamos aquí y si tenemos un error pues aquí lo solucionamos”. De aquí a que tu le hablas al proveedor, que viene de Guadalajara. Aquí en veinte minutos una hora máximo, le das respuesta a los problemas, y creo que ha sido acertada la iniciativa vea, porque hemos ahorrado, una cantidad considerable de dinero. (Francisco Limón, entrevista, noviembre 2015)

Este Taller de Tornos se encuentra en la parte trasera de de la planta. Su superficie no debe abarcar mas de los 700 metros cuadrados, es un área relativamente pequeña comparada con el conjunto de la planta y de otras áreas. Pero ha traído ahorros realmente importantes para la planta y además ha dado pie a una mayor calificación de los trabajadores para conocer el propio proceso de trabajo, cuando una pieza de alguna maquina falla.

Interesante de mencionar que este problema del suministro de piezas a través de proveedores, era algo que Limón ya había identificado desde la Euzkadi. Pero realmente se hace iniciativa y cobra una importancia cuando se vuelve cooperativa la fábrica. Señalamos este elemento porque parece oportuno entender que uno de los momentos que exigió un alto grado de control obrero fue en la reapertura de la planta, todo el saber obrero requirió expresarse en toda su dimensión hacerse funcionar todo.

Para que el taller comenzara a funcionar fue necesario vender un torno mas grande y muy especializado en ciertos procesos, para adquirir nuevos tornos y maquinaria mas multifacética, que pudiera cubrir los requerimientos de piezas de toda la planta. El proyecto del Taller de Tornos, fue un proyecto que siempre fue mirado con buenos ojos e incluso ni siquiera se aprobó por la asamblea, ya que todos era conscientes de la necesidad del mismo. Actualmente el Taller ha adquirido nuevas maquinas para seguir fabricando piezas-repuestos de la planta. Desde una nueva prensa hidráulica hasta un taladro radial importado de Estados Unidos.

Si duda el Taller de Tornos es un elemento importantísimo para la planta. Incluso muchos de los jefes de departamento cuando necesitan mejorar algún proceso o hacer alguna mejora en una maquina van al taller. Así el taller se encarga de hacer el prototipo y se arma de acuerdo a las necesidades de determinados departamentos. La idea de Limón en esto es crear adecuaciones en maquinas o procesos que tengan una vida útil muy

larga y al cual no haya que darle un mantenimiento tan frecuente para evitar los gastos innecesarios.

Sin embargo, ahora que ya hay recursos en toda la planta el Taller de Torno comienza a ser algo incomodo para los proveedores de la planta. No es visto con buenos ojos que la planta pueda estar alimentándose así misma en determinadas refacciones. Por supuesto, hay que decir, que el taller no puede suplir la demanda de toda la planta en cuanto a repuestos, ya que ésta ha crecido en gran tamaño y complejidad. Por lo pronto, el Taller necesita una nueva inversión para cubrir otras demandas en la planta, según el propio Francisco Limon (Entrevista, noviembre 2015) seria sumamente eficiente que el taller pudiera darle mantenimiento a los moldes de la planta. Anualmente el gasto realizado para darle mantenimiento a los moldes es de más de 22 millones pesos. Sin embargo, si se hiciera la inversión necesaria en maquinas en el taller para darle mantenimiento a los moldes, solo se invertirían entre 12 y 13 millones de pesos. Esta inversión se recuperaría rápidamente a los dos años con ganancias en ahorro para la cooperativa, ya se seria necesario capacitar a los socios para que puedan realizar estas labores y esto puede llevar hasta un año

Yo ya estoy próximo a retirarme, pero a mi me gustaría tener unos cinco años menos para empujar y estar chingando, vamos hacer ese proyecto del trabajo que se demanda afuera, tratar de hacerlo aquí. Porque, te lo voy a decir, así de fácil, nosotros aquí, no somos muy bien vistos por los proveedores de afuera, porque, porque ellos creen que les quitamos el sustento, pero no es así. Yo al menos lo que yo quisiera, que fuéramos tan autosuficientes de darnos todo los servicios como lo que es el transporte de personal, el transporte de la mercancía, o sea todos los recursos que pudiéramos aprovechar que los hiciéramos aquí (Francisco Limón, entrevista, noviembre 2015)

La iniciativa obrera del Taller de Tornos que cobro resultados tempranamente en la cooperativa ahora se proyecta en otros elementos que es necesario tomar en consideración. No se trata únicamente de ver las posibilidades que se abrieron al lograrse concretar una iniciativa, en un importante proyecto de la planta, sino en mirar cuales son realmente los caminos que abrió este hecho. Es decir, de acerca de manera importante, de vincular al productor directo con sus medios de producción, de tratar de quebrar las relaciones entre ejecución y dirección. De evidenciar que la planeación estratégica no únicamente nace en las oficinas del personal administrativo “altamente calificado”. Queremos recordar que esta tesis, entre sus muchos objetivos, tiene el de desenmascarar

y dejar de seguir mistificando la gestión empresarial, de poner en evidencia que el potencial de los trabajadores para dirigir empresas y reafirmar el interés colectivo por encima del individual sigue siendo tan vigente y posibilita la formación de sociedades alternativas al capitalismo.

2) El proyecto de ahorro en estabilizadores.

Otro ejemplo importante en la planta sobre las iniciativas obreras es el de Edgard Hernandez socio obrero auxiliar de programación. Tiene ocho años en el departamento, además tiene la Comisión de deportes en la cooperativa. Como ya habíamos señalado, el departamento de programación o control de producción se encarga de dar las pautas específicas sobre lo que se va a producir, indicando las cantidades necesarias para cubrir las exigencias en llantas. Al mismo tiempo existen programadores auxiliares o seccionales por determinados departamentos. Es decir, un programador para el área de vulcanizado y otro para el área de construcción etc. En el caso de Edgard, él se encarga de programar los estabilizadores que componen la llanta, capas, estabilizadores, pared “Todos los componentes que lleva una llanta, nosotros lo programamos en base a los pedidos que nos hacen los clientes” (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015).

Inicialmente el departamento de programación tuvo un problema muy fuerte con el estabilizador que viene siendo el acero (y que se ocupa en el área de preparado) que compone la llanta. De hecho el acero es el insumo más costoso de la llanta y el problema fue alarmante pues se estaba desperdiciando toneladas de acero. Para Edgar este suceso no solamente afecta en términos económicos a la propia planta sino que termina impactando negativamente al medio ambiente. Señala Edgard que tuvo

... la iniciativa para reducir todo ese tipo de materiales ... entonces implementamos un sistema de abastecimiento para que todo el estabilizador se lleve hasta agotarse hasta el mínimo, anteriormente un estabilizador, viene en matas que miden 120 metros. Entonces cuando les faltaba al rededor de 20 metros para terminarse esos estabilizadores los tiraban, entonces nosotros implementamos un sistema que es cero estabilizador se tira (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015)

Antes de que se implementara esta nueva forma de ahorro, como ya hemos mencionado, permite que el acero termine en el medio ambiente, ya que es muy difícil que se pueda

degradar. El proyecto ya tiene un año y sigue funcionando al mismo tiempo cada vez se va buscando nuevas mejoras a la iniciativa.

Esta iniciativa surge dentro del piso, como señala Edgard, ya que los programadores auxiliares que no estaban dentro del piso nunca se pudieron dar cuenta de cual era el origen del desperdicio de tantos estabilizadores. El propio Edgard siempre rescata su figura de obrero y aunque en el área de programación auxiliar tiene la oportunidad de estar en programación, él realmente no se siente parte de ese mundo, “estamos hechos de madera de obrero”. Esto al mismo tiempo lo lleva estar pendiente de lo que ocurre en el proceso e ir identificando paso por paso el origen del problema “Yo empiezo a formar un plan de trabajo donde lo capitalizo ya con los gerentes de la empresa, se los expongo y parte también del consejo, se apoya uno mas con el consejo, se llama a los gerentes de las áreas involucradas ... y se expone el trabajo, un proyecto sencillo” (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015)

Lo que identifica Edgard, es que con el cambio de turnos entre los diferentes programadores de cada turno, se tenía medidas precisas para sacar un número determinado, donde se fijaban las porciones por rollos de estabilizadores. Cuando se hacía el cambio de turno, las porciones y el número de rollos determinados cambiaban y si quedaban rollos sin ser terminados, se amontonaban y desperdiciaban sin que se acabara el rollo completo. Así el siguiente programador de turno ocupaba nuevos rollos sin retomar los rollos que ya habían sido utilizados.

Ese deshecho afectaba en tres sentidos a la planta en el aspecto ecológico en el aspecto económico y por supuesto en el aspecto espacial del área de trabajo determinada. Ya que al irse acumulando bastantes rollos sin que se acabaran, el espacio del área de trabajo se iba reduciendo, toda esa área se salía de control. Lo que hace Edgard es proponer que se quite el área y los carros donde se iba acumulando el material desperdiciado. Así se paso de tener 27 carros a 10 carros que cargaban los rollos de acero. Lo que conlleva a que se fuera reduciendo los inventarios su mínima expresión “antes se trabajaba a un máximo, un ejemplo, si teníamos 200 estabilizadores teníamos 400 estabilizadores” (Edgard, entrevista, noviembre 2015).

Ahora lo máximo que se puede tener de rollos estabilizadores es 30, sin usarse. Cuando llega haber rollos por encima de los 30, se hace necesario tomar el control y de nuevo se

programa pero teniendo en consideración a los inventarios. Sin embargo, esto no ha sido el único logro de la iniciativa que se implemento en el área de preparado, ya que se logro sacar 20mil llantas con cuatro maquinas Steel Elastic. Que son precisamente las que se encargan de ir ocupando los rollos estabilizadores, evito que se comprara una nueva maquina Steel Elastic.

Antes de que se implementara este método, trabajaban 6 maquinas Steel Elastic y hacia 12mil llantas, e incluso decían que las maquinas eran insuficientes. Así también se ahorra fuerza de trabajo en esta área. Incluso había maquinas que paraban por desabastecimiento de rollos estabilizadores, pero como señalaba Edgar, por el desperdicio y la falta de continuidad que se daba entre los turnos para hacer eficiente el ahorro ocurría esto.

Importante agregar que el proyecto en un inicio costo bastante trabajo de implementar, ya que hubo una cierta renuencia, pero con el paso del tiempo se logro consensuar el cambio. Siempre había preguntas que cuestionaban la propia iniciativa, que decían que era inviable el proyecto, tanto por los rollos de estabilizadores, como por el espacio que se quito para poner los estabilizadores. Incluso a veces se iban repartiendo culpas entre los diferentes turnos y entre los abastecedores de material.

Lo que se hizo para lograr el convencimiento de los operadores, abastecedores y de los coordinadores, fue hacer una junta donde señalaba las diferencias entre como se trabajaba antes, incluso desde Euzkadi, hasta como se trabaja ahora y los beneficios de estas nuevas implementaciones. De hecho la gente que se opuso en un principio ahora ya lo ven bien y esto le ha traído al propio Edgard mayor legitimidad con la base al demostrarles en los hechos la viabilidad de proyecto.

Por último, conviene agregar que esta iniciativa surgió antes de la política de las 5S. La propuesta de Edgard se presento en Marzo de 2015 y la de las 5S fue a finales del 2015. Dice Edgard que lo de las 5S se dio cuando llego el nuevo gerente a la fecha, que es reciente y tiene poco tiempo, pero su proyecto

“vino a ayudar o anticipamos algo de lo que realmente, yo en días pasados, me preguntaba ¿Que hubiera sido el departamento de construcción que este señor lo hubiera conocido antes de un año? yo creo que se desmaya, era un departamento sin orden, sin

ley, tu podrías ver un estabilizador en el piso por una dos o tres semanas y nadie lo levantaba, ni los coordinadores, ni los gerentes, aquí es donde yo creo que estuvo lo clave, que yo reportaba todo ese tipo de cosas con evidencias y fotografías ... Yo creo que las 5S se traen desde la casa, yo forme parte de una familia muy ordenada, entonces a mi todo eso no me gustaba, yo lo veía mal, yo creo que esto sirvo para las 5S” (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015)

Esta cuestión no la podemos pasar por alto, hubo un empalme entre la propuesta global de la 5S en la planta y la propia iniciativa obrera. De tal forma que incluso entre la misma base operaria las propuestas pueden ir por similares caminos a la propuesta gerencial. Señalamos esto, no por que creamos que el control obrero llegara a una convergencia en la producción entre el capital y el trabajo. Sino para reafirmar que el mito de la gestión tiene que ser desmontado. En las últimas décadas se ha dado una mistificación de la gestión empresarial, alzando en un pedestal toda figura empresarial. De forma que el éxito de una empresa depende del capitalista —pensemos en los neoschumpeterianos— y del gestor. En efecto, nadie puede negar que sea necesaria una cierta especialización en estos campos administrativos. Pero lo que no podemos aceptar desde los Estudios Laborales es que creamos que el empresario y/o gestor sean los únicos capaces de llevar a buen puerto la producción. Las iniciativas como la de Edgard o la de Limón llaman a considerar que la dirección productiva de una empresa puede ser por la propia base obrera y si esto es así lo mismo puede ocurrir con las instituciones gubernamentales, que se cristaliza en la ya olvidada consigna de la "Dictadura Proletaria".

Hay dos elementos que me gustaría señalar respecto a las dos iniciativas es decir, dos diferencias sustanciales. Primero, cabe destacar las diferencias educativas entre ambos ejemplos que hemos mencionado. Segundo elemento que merece la pena considerar es la diferencia y el impacto que tienen estas dos iniciativas. No solamente porque ambas tienen aspectos diferentes del proceso productivo sino porque ambas se hayan en distintos niveles e impactos en el conjunto de la planta, mientras que la iniciativa de Limón se haya en términos globales de la planta, la propuesta de Edgard Hernandez funciona en términos departamentales

Un elemento que es similar entre ambas iniciativas, es que los obreros que las realizaron habían tenido una amplia experiencia en piso de producción. En el caso de Edgard, había entrado a la planta trabajando en la limpieza desde el Bambury hasta acabado final, a cualquier área podían ser mandados. Incluso el propio Edgard relata que en el trabajo de

limpieza le permitió ir conociendo diversos procesos de la planta, luego paso a ser abastecedor en el área de construcción antes del cierre de la planta. Cuando se re abre la planta Edgard pasa al departamento de electricidad a dar apoyo como auxiliar, ya que él durante parte de la huelga se fue a Estados Unidos para trabajar, allá había aprendido este oficio. De hecho, cuando comienza operaciones la planta luego del cierre, no se ocupaba mucho personal en el área de producción, la mayoría estaban centrados en el área de mantenimiento para poder echar a andar la planta. Luego de este puesto Edgard paso a rehabilitar la planta tratadora de agua, entre un mecánico y él como electricista logrando echar a andar la planta residual. Luego paso al área de calderas, después sale la vacante de personal de programación, y se solicitaba a personas que supieran algo de computación, antes de ser cooperativa esta área únicamente estaba reservada a puros ingenieros. Edgar ya lleva 7 años en el área de programación y al igual que Limón son figuras clave en la propia re-apertura de la planta.

En un inicio el proyecto se le presentó primero al Coordinador de Área del departamento de programación, y se les dan ajustes, pros y contras, para después se vaya afinando antes de presentarlo al Consejo. El propio coordinador apoyo para que se pudiera presentar ante el Consejo en una situación de problemas productivos.

Finalmente conviene reflexionar en la siguiente cita, cuando hablamos de iniciativas obreras, debemos de tener presente la capacidad del propio obrero -tanto colectivo como individual- de controlar ciertos aspectos del proceso de trabajo, que no serían asibles para el personal ingenieril. Hablamos pues de la capacidad de modificar ciertas pautas del proceso de trabajo, en beneficio del mismo. Aunque solo hemos rescatado estas dos iniciativas dentro del piso de producción, hay otros casos en la planta

La gente de piso, nosotros los obreros de TRADOC, tenemos muy arraigado el sentimiento con nuestra empresa y yo he escuchado que “ingeniera industrial hizo esto” y los socios “pero eso no está bien” y dicen “yo con mi experiencia haría esto” ... de que surgen ideas y había muy buenas ideas de parte de los obreros de TRADOC ha habido bastante, no se si estén canalizadas o hechas. Pero hay una que cuando llega Cooper, anteriormente se le aplicaba una parte a la llanta, nosotros le llamábamos la rosadera, pues ellos llegan a quitar todo eso, cosas técnicas, entonces toda esa parte queda obsoleta, no más rosaderas o que se le pone a la capa y luego sacan un mecanismo los gringos, que tenía que ir el relleno junto con una capa, pero se hacía por separado, hasta donde yo soy un obrero, que ahorita está en el área, les dijo háganle de esta forma y ya

salen las dos y en lugar de utilizar dos rollos utilizamos uno, y creo que eso se implemento y ya trascendió fronteras, eso ni ellos lo sabían. Yo estoy convencido que la gente de piso podrá hasta saber mas que un ingeniero, porque, porque tu estas siempre al día, tu sabes que se necesita para mejorar tu mismo trabajo, ingeniería te da soporte para afinar detalles más técnicos (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015)

E) Formas de representación en piso de producción: la figura del Coordinador de Area

Cómo ya se había apuntado mas arriba el papel que cumple el Coordinador de Area en el proceso de trabajo es contradictorio. Por un lado, pertenecen a la base obrera socia, tiene un alto nivel de conocimiento sobre el proceso de trabajo. Por el otro, representa a sus compañeros en piso y es un instrumento, que en ciertas situaciones, funciona como defensa de la base.

¿Cuáles son los requisitos para ser un coordinador de área? primero, su nivel de conocimiento en el proceso de producción y su antigüedad en el mismo. Dando prioridad a los socios fundadores para hacer el examen de coordinador de área (Edgar Soto, entrevista, noviembre 2015). Aunque pudimos encontrar, por ejemplo, en el departamento de mantenimiento que el coordinador de área no era miembro de TRADOC (Salvador Almaguer, entrevista, noviembre 2015).

Primero, sale una vacante, y quien quiera concursar va a Recursos Humanos para registrarse y se realizan un examen. Lo que es un hecho es que solamente puede ocupar el puesto gente que este en piso

Tiene que ser forzosamente cooperativista y de aquí de la empresa, ellos vienen siendo obreros de base, un elemento extra que se valora, es que tengan un cierto carisma, incluso los propios compañeros de base motivan a quienes ellos consideran que debería ser el coordinador (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015)

Así se les pide que tengan un cierto reconocimiento de la gente de base, el coordinador debe ser el que tiene mas experiencia “Se eligen pues el que tenga mas conocimientos, el que tenga mas habilidad para el trabajo, en si nos ven de todo, tu forma de trato con las personas, tu forma de trabajar” (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015). Para ser coordinador deben conocer bien el área. Aunque insistimos en la idea que recién comenzó operaciones la planta los coordinadores de área se eligieron, o fueron elegidos

por la base, no hubo nada de pruebas o exámenes, sino los que tenían más experiencia (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015).

Una de las funciones más importantes de los coordinadores de área, que no esta dirigida en aspectos únicamente técnicos que beneficie el proceso de trabajo, sino en la propia seguridad de los operadores, cuidar que los operadores lleven su equipo de protección y conocimiento del equipo.

Ser Coordinador no es una cuestión sencilla, ya que implica mucho tiempo. Llegar antes de turno e irse después de turno, aunado a ello el propio trato constante con los jefes de departamento y la base operadora. Según Alfredo Zavala (Entrevista, noviembre 2015) su forma de trabajar esta centrada en un mutuo apoyo con la base “Mi forma de trabajar con ellos, es “hazme el paro” ... tuve un proceso de enseñanza para tratar a las personas” . Esto se debió a que hubo una generación de coordinadores que fue siendo preparada para suplir el relevo generacional que se estaba dando con los coordinadores de área antiguos.

La relación de los coordinadores de área con los jefes de área suelen ser fuertes, e intensas en materia de trabajo, empero según los propios coordinadores, estas diferencias se logran superar. Aunque en teoría los coordinadores de área son aquellos que entran en trato directo con los operadores de base, los propios jefes departamentales pueden tener también contacto con los operadores, justamente ahí puede haber diferencias respecto al trato que se le da a la base por parte de Jefe de Departamento, como vimos en el sub-capitulo de mas arriba.

Por último, conviene indicar que ha habido cierto roces entre los operadores y el coordinador de área, es un elemento que existe (Edgard Hernandez, entrevista, noviembre 2015). Aunque constituyen un bloque en piso de producción, este no descuenta el hecho de que existan diferencias entre ambas figuras, aunque no al grado del que pueda existir con los jefes de departamento. Siempre existen ciertas fricciones “en la forma de pedir esta el dar ... no te ven como un capataz” (Alfredo Zavala, entrevista, noviembre 2015)

Tomando los resultados de nuestra investigación y haciendo el análisis oportuno podemos distinguir dos momentos sustanciales en la figura del coordinador de área. Por

un lado, en el momento en que estos se constituyen luego de recién organizar la producción pos-apertura de la planta y posteriormente cuando comienza a regularizarse el el trabajo en la planta, hasta que llega la estabilidad productiva con Cooper Tires. Como ya habíamos indicado reiteradamente en el inciso D. ¿Cual es la gran diferencia de estos dos momentos? pues sencillamente que los coordinadores de área que se constituyeron desde los orígenes de la cooperativa, fueron elegidos por los miembros obreros socios del departamento, en tanto que aquellos que han venido ocupando estos puestos, principalmente por motivos de jubilación de algunos coordinadores, han sido los que han aprobado sus exámenes de conocimiento. Es una diferencia muy importante, que debe ser considerada en futuras investigaciones. Ya que los coordinadores de área que son de la primera generación, a nuestro juicio, tienen la potencialidad del control obrero. Son ellos, el resultado más nítido de la gestión obrera de base en la cooperativa. Sin embargo, si no se retoman los elementos constitutivos de esta primera generación de coordinadores de área las diferencias entre la base y el coordinador pueden irse incrementando a grados muy parecidos al de una estructura jerárquica, porque recuperar la elegibilidad del coordinador es incrementar el poder de la base sobre su proceso productivo. Cuando se sustituye el simple conocimiento técnico productivo del proceso por la elegibilidad del coordinador, se corta las posibles redes de solidaridad, entre la base, que posibilita un buen desempeño en el trabajo.

El conocimiento técnico productivo del trabajo no es una conjunto de conocimientos mecanizados, sistematizados en nuestras mentes o adquiridos en la individualidad de nuestro trabajo o a través de libros. El conocimiento técnico productivo de los obreros socios tiene una infinidad de puentes sociales, que le condicionan, desde las relaciones interpersonales entre la propia base, la capacidad de transmitir métodos, problemas, soluciones y formas de hacer una u otra cosa viene muy de la mano con la forma en que se relacionan entre si los propios socios. Con ello queremos decir, que la aplicación de exámenes para seleccionar a un Coordinador de Área viene a mermar la fuerza de la base y la misma red de condicionantes del conocimiento técnico productivo.

IV. La dinámica política en TRADOC como problema del control obrero

Conviene recordar al lector que una cosa es Coocsa y otra muy diferente es TRADOC. Es decir, la asociación entre Cooper Tires y TRADOC da como resultado a la empresa Coocsa. De esta manera cada socio tiene su propia dinámica, en el caso de TRADOC, éste socio está constituido como una cooperativa con una vida política propia y con una autonomía interna respecto a Cooper Tires.

En este apartado nos centraremos particularmente en la vida política de TRADOC. Como una organización cooperativa, que tiene sus bases constitutivas y su dinámica propia respecto a Cooper Tires. Por otro lado, aunque la cooperativa de TRADOC posea una autonomía, sus acciones responden a la propia vida productiva de la planta, a la situación con su socio y a las propias perspectivas del conjunto de cooperativistas socios.

En este capítulo hablaremos de la dinámica política democrática de TRADOC como problema del control del proceso de trabajo. Nos referimos a que la figura de TRADOC dentro de la planta, como un socio de Cooper, es al mismo tiempo un órgano de *poder para* los propios socios de base, aunque éste explícitamente no se manifieste así como tal. Abordaremos esto en mayor detalle cuando veamos particularmente la función de los órganos de poder de la cooperativa y específicamente el papel del Consejo de Administración de TRADOC en materia de negociación con Cooper.

Como vimos en el capítulo tercero en el piso de producción hay ciertos mecanismos de control obrero, en diversos departamentos, y con diversos grados de control sobre el trabajo. Sin embargo, muchos de ellos se sitúan en diversos niveles. No es lo mismo el control obrero que se da a nivel individual en el departamento de construcción con el llantero que el control obrero que se da a nivel departamental o grupal —y no individual— como existe en el área de preparado. Sin embargo, la variedad existente entre un nivel de control determinado y otro, constituyen, siguiendo la propuesta de Pool, una forma directa de control obrero.

En este capítulo abordaremos el control obrero indirecto, junto con sus problemáticas que se presentan en la constitución de sus órganos políticos. A través de los cuales se materializan los mecanismos de los trabajadores socios sobre las decisiones de su quehacer productivo en la planta, de forma global.

Indispensable agregar, hasta este momento algunos elementos que quizás no haya aparecido tan claramente a lo largo de la tesis. Es decir, la importancia que tienen las leyes gubernamentales en la gestión interna de las cooperativas. En efecto, si un determinado conjunto de individuos quiere considerarse formalmente como cooperativa necesita cumplir con ciertos requisitos que postula la *Ley General de Sociedades Cooperativas*.

Por ejemplo, el artículo 6 de dicha ley, postula una serie de principios, que en teoría, las cooperativas deben cumplir, entre estos tenemos: libertad de asociación; administración democrática; limitación de intereses a algunas aportaciones; distribución de rendimientos en proporción de la participación de los socios; fomento de la educación cooperativa; participación en la integración cooperativa; respeto al derecho individual de los socios; promoción y cultura ecológica. Aunque una gran parte de las cooperativas a nivel nacional no cumplen ni una gota de estos principios obligatorios otras tantas intentan conllevarlas a buen puerto pese a las exigencias que va imponiendo el mercado.

Traemos a colación la importancia de la ley en materia cooperativa para comprender que la constitución de una cooperativa, su dinámica interna, y sus principios se encuentran fuertemente “regulados” por el Estado capitalista. De esta manera, aunque el movimiento cooperativo nació como un instrumento propio de la clase trabajadora, su desarrollo fue paralelamente regulado por las instituciones del orden empresarial. De hecho, a nuestro juicio, podemos considerar que incluso las leyes en materia cooperativa, llegan a ser bastante restrictivas para la plena realización del cooperativismo. Es decir, imponen un modelo cooperativo que es obligado y que no necesariamente concuerda con las condiciones en que nacen cada cooperativa en forma particular. Por supuesto, nos referimos a las cooperativas que aspiran a serlo en todo su sentido y no aquellas que simulan.

Así según la propia legislación mexicana acerca del funcionamiento del gobierno cooperativo debe haber una Asamblea General como máximo organismo, un Consejo de Vigilancia y un Consejo de Administración.

Conviene agregar, aunque por supuesto esto no es materia de este proyecto, que la legislación en el país en materia de cooperativas asociadas (o mas concretamente de propiedad mixta) o sui generis no se encuentra regulada como tal. De tal forma que se abre una importante laguna en estos procesos. Quizás esto puede constituir al mismo tiempo una virtud y una debilidad para el desarrollo de esta forma de cooperativas. Ya que

abre la posibilidad de que se de una serie de irregularidades con este tipo de cooperativas. Empero, también queda abierta la ruta organizativa de forma mucho mas natural, sin interferencia gubernamental. Señalamos esto porque generalmente las leyes que promueve el Estado a “favor” de los trabajadores llegan a ser solo formas que intentan domesticar al movimiento obrero en conjunto. Por ejemplo, co la promulgación de la ley federal del trabajo en los años treinta el derecho de huelga quedo fuertemente regulado, si bien, legalizo las huelgas, al mismo tiempo se introdujeron importantes mecanismo de control sobre las huelgas⁹. Algo parecido ocurre con las regulaciones en materia de cooperativismo.

Concretamente TRADOC, posee como su principal fuente de poder —natural- a su Asamblea General (como lo fue en su caso la Asamblea General del sindicato de Euzkadi).

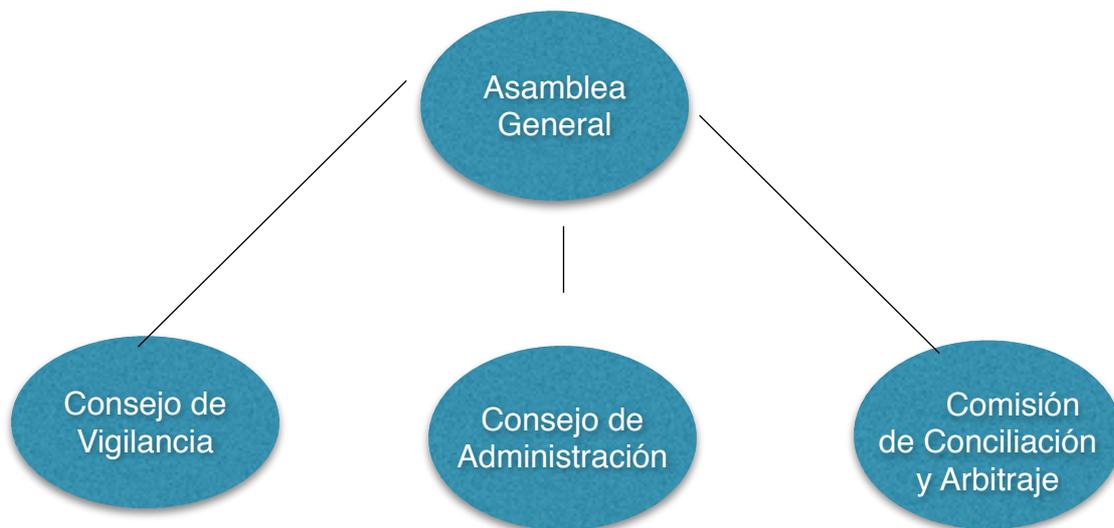
Capitulo Tercero Del Funcionamiento y Administración

Décima séptima. La dirección, administración y vigilancia interna de la sociedad cooperativa estará a cargo de:

- a) La Asamblea General;
- b) El Consejo de Administración;
- c) El Consejo de Vigilancia;
- d) La Comisión de Conciliación y Arbitraje, y
- e) Las comisiones que estas bases establecen y las demás que designe la Asamblea General. (Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 29)

Así la Asamblea General se hace efectiva o ejecutiva en su Consejo de Administración, a la par tenemos un Consejo de Vigilancia como marca la legislación. También tenemos otro órgano extra que la legislación no la contempla de manera obligatoria como es la Comisión de Conciliación y Arbitraje. Éste debería ser central en el funcionamiento de cualquier cooperativa, no solamente en el caso de las mixtas, sino en el caso de las cooperativas clásicas.

⁹ Como comentario anecdótico, conviene recordar una de las primeras huelgas que tuvieron los obreros de Euzkadi en los años treinta.



Muy importante agregar que estos órganos no son únicamente una forma que ha sido impuesta de acuerdo a la legislación nacional. Ya que estos órganos terminaron por suplir, en cierta medida, a los órganos de poder del sindicato de Euzkadi. Como señalamos, la figura de la asamblea general de la cooperativa únicamente cambio de situación. Si antes era necesario negociar sobre el salario ahora es necesario decidir sobre los proceso de trabajo. El asunto se complica ya que ahora habría que decidir no como sindicato sino como cooperativa. En el caso del Consejo de Administración fue similar con el Comité Ejecutivo, lo mismo paso con la secretaria general del sindicato y ahora la figura del presidente de la cooperativa, entre muchas otras figuras cooperativas que tienen su antecedente en las figuras sindicales, aunque el sentido vaya en otros términos. De alguna manera, hubo una cierta continuidad entre el sindicato y la constitución posterior de la cooperativa (Quintero Ana Gabriela, 2014.). Continuidad lograda gracias a la vida política independiente que gozaba el Sindicato.

Esto no necesariamente, es una condición *sine qua non* para la viabilidad de un proyecto cooperativo post-cierre de fabrica. Pero sin duda es una gran herencia política para la

constitución de una cooperativa que cumpla con los valores esenciales. De esta forma fueron dos elementos que se relacionaron, por un lado, la propia herencia sindical de la que provenían los trabajadores —hoy socios- y por el otro el vacío de poder empresarial que se abrió una vez que Continental Tire dejó la mitad de la planta en manos de los obreros. Este último elemento jugó un papel central, ya que obligó a los socios-obreros en los primeros años de la planta a exigirle a su saber obrero —tanto colectivo como individual— a controlar el proceso de trabajo de forma global para poder echar andar la planta, cómo vimos en el capítulo anterior. Tanto en su versión de control obrero directo como indirecto, vayamos concretamente a éste último.

A) Asamblea.

Según el artículo 16 fracción décima de la *Ley General de Sociedades Cooperativas* para que pueda hablarse de una Cooperativa en términos reales, es necesario tener al menos una asamblea general por año. En TRADOC por sus propios estatutos, se realizan dos asambleas generales por año “a) .- ASAMBLEA ORDINARIA. - Será Asamblea Ordinaria, la que se reúna por lo menos cada 06 SIES MESES para tratar cualquier de los siguientes puntos” (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 30*)

Contrastando la normatividad de la cooperativa con la realidad se nos señala que aunque en ningún año se han quedado sin hacer asamblea (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015) habido periodos donde solamente realizaron una asamblea en el año, como fue en el 2015. Esto es debido a que hubo disputas internas en la cooperativa, aunque se prevé que para el 2016 se den tres asambleas generales (Jesús Torres, entrevista, noviembre 2015).

Cabe mencionar que existen dos tipos de asambleas, la primera sería la Asamblea General, en ella se vierten todos los informes respectivos de los órganos de dirección, así mismo se da el debate entre los socios y los que ocupan los puestos en los órganos de poder. También en ella se aprueban los sistemas y planes de producción, trabajo, distribución y ventas y financiamiento. Así mismo, por normatividad de las bases constitutivas, se da el examen del sistema contable interno y el reparto de rendimientos, excedentes y percepción de anticipos entre socios. El segundo tipo de Asamblea sería de carácter extraordinario donde se tratan asuntos de índole electoral es decir donde se preparan las elecciones para los puestos de dirección, aunque abordaremos en detalle este tema en el sub-apartado de elecciones. También en ellas se pueden tratar asuntos

económicos y políticos de la asamblea como es “el aumento o disminución del patrimonio y capital social o la aceptación o exclusión de socios o remoción con motivo justificado de los miembros del consejo de administración y de Vigilancia; de las comisiones especiales y constitución de las mismas o la creación de nuevas comisiones” (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 31*)

En la mayoría de las entrevistas era perceptible que las asambleas generales meten a la cooperativa a una dinámica bastante intensa, ya que hay mucho debate y opiniones contrariadas. El lugar donde se realizan estas es en el área de almacén de producto terminado.

En términos generales podría decirse que la estructura de la Asamblea General se compone de dos momentos el primero sería el informe de la dirección de la cooperativa y el segundo sería el tema de asuntos generales. En ambos momentos existe un punto de debate (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015). El informe se presenta en un proyector donde se ponen los estados financieros de la cooperativa y demás cuestiones de la gestión.

Lo interesante de esto es que con el crecimiento de la propia cooperativa, se ha vuelto más complejo administrar tanto a la cooperativa, y las decisiones que deban de tomarse en las negociaciones con Cooper, se tiene además que informar el desarrollo de la comercializadora de la cooperativa, que es BlackStone. Esto ha llevado a hacer cada vez más largos y complejos los informes. Aunque como señalan los socios de base siempre la información se trata de dar de una manera ágil y fácil de comprender.

Es importante mencionar que durante la Asamblea General tanto en el debate que se da tras el informe que rinden los órganos de dirección, como en el debate de asuntos generales todo socio puede tener, si lo desea, uso del micrófono para participar en la asamblea, generalmente las asambleas han estado marcadas por intensos debates (Tarciso Curiel, entrevista, noviembre 2015). Incluso ahí mismo pueden hacer propuestas de cualquier índole, cuando es así y se llegan a acuerdos, se nombran escrutadores para cada acuerdo que se tome. Cabe agregar que todos los acuerdos y decisiones que se den en la asamblea son sometidos a votación (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015).

Hay dos órganos de poder que están calificados según los estatutos para llamar, en cualquier momento, a la instalación y desarrollo de las Asambleas: el Consejo de

Administración y el Consejo de Vigilancia. Al mismo tiempo los socios de base, también, pueden llamar o convocar la asamblea, pero que por lo menos representen un 20% del del capital de la cooperativa. Este punto sería importante desarrollar a través de una legislación comparativa en los procesos cooperativistas. Ya que resulta importante, conocer en otros procesos cooperativos, quien esta o no esta facultado, o bajo qué condiciones, para convocar a una asamblea, que no sea el Consejo de Administración. Puesto que es un elemento que puede permitir una mayor dinámica política democrática en la cooperativa. Aunque, por supuesto no profundizaremos mas en ello, conviene tenerlo presente al calor de otras experiencias cooperativistas en sus procesos democrático-políticos.

La Asamblea General Ordinaria podrá darse como constituida con al menos un 50% más uno de asistencia. Mientras que la Asamblea Extraordinaria requerirá de al menos un 75% de la totalidad de los socios. No hay que perder de vista que la convocatoria de las asambleas ordinarias se dará con al menos 10 días de anticipación y 7 para el caso de asambleas extraordinarias. La publicidad de la convocatoria a la asamblea, no únicamente podrá darse a conocer dentro de la planta sino que incluso deberá difundirse en el periódico local de mayor circulación de El Salto Jalisco “La convocatoria contendrá, por lo menos, la fecha, la hora y lugar de las asamblea, así como el Orden del Día para la misma, o sea, la lista de asuntos que deberán tratarse, pudiendo incluir el de asuntos generales” (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 33*)

Revisando las entrevistas, de los dirigentes de la cooperativa, pudimos encontrar que las asambleas se preparan con meses de anticipación. Ya que el informe que tienen que rendir los órganos de poder suele ser bastante complejo, aunque esto lo abordaremos detalladamente en un sub-capítulo dedicado a la transparencia de información. Por otro lado hayamos en entrevistas que la convocatoria sale generalmente con tiempo para que haya asistencia oportuna. La asistencia es obligatoria, ya que quien no asista a la asamblea es sancionado, esto se implemento porque luego de que se constituyera en cooperativa algunos compañeros empezaban a faltar a las asambleas.

La estructura de las asambleas en TRADOC es la siguiente, según las entrevistas y las propias bases constitutivas. Presididas por el Consejo de Administración, el Consejo de Vigilancia. Al mismo tiempo será elegido un presidente de debates asistido por un secretario, esto estatutariamente, será de manera democrática. Aunado a ello, para la

instalación cabal de la asamblea será necesario tener cuando menos tres escrutadores, que den fe de la existencia de quórum de asistencia. Indispensable señalar que “La Asamblea decidirá acerca de las objeciones que se presenten respecto a la lista de la asistencia o a la capacidad legal o legitimidad de las personas presentes. Una vez que se haya escuchado al Secretario” (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 34*)

Cómo habíamos señalado más arriba, dentro de las asambleas hay mucho debate, mucha grilla (Tarcisio Curiel, noviembre 2015), y ello de alguna manera mete en una dinámica bastante tensa a la propia asamblea, según interpretábamos en las narraciones de los entrevistados. Por ello es que quizás dentro de la Asamblea el Presidente de Debates dará el uso de la palabra por orden, pero significativamente, se dará procurando la

“... importancia de la asamblea y el número de asistentes dará la palabra a tres o cinco que represente o coincidan con la diversidad de opiniones existentes en la asamblea, según las circunstancias del caso, procurando en todo caso que exista una autentica democracia sin que se convierta en burocracia ni extienda en duración injustificada la asamblea”. (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 34*)

Sobre este aspecto, merecería profundizar mas detalladamente, ya que la cuestión democrática no únicamente puede ceñirse a las elecciones sino al proceso general de discusión que pueda darse dentro de determinados espacios y organismos de poder. Sin embargo, no pudimos corroborar este hecho de manera directa mas que a través de las propias narraciones de los entrevistados, que no podían ser sino, fundamentalmente, los socios de base. Es decir, qué tanto y hasta qué punto existe una apertura en la discusión de la asamblea por el propio presidium. Aunque, el hecho de que el Presidente de Debates y su Secretario sean elegidos por votación augura que exista esta posibilidad. Si revisamos las entrevistas al calor de las propias bases constitutivas podemos encontrar que si algo apremia en las asambleas, son las opiniones contrariadas y un tenso debate. Esto, más que indicar una problemática anormal dentro de una cooperativa. A nuestro juicio, y quizás coincidiendo con la politología muestra una libertad de expresión dentro del desarrollo de los debates de las asambleas. El hecho que para la mayoría de los entrevistados coincidan en que hay fuertes debates con opiniones contrariadas no puede indicarnos sino un elemento democrático dentro de la estructura asamblearia de TRADOC.

Aunado a lo anterior, y sin la intención de profundizar en ello, es necesario indicar, desde un marco de legalidad y legitimidad, el levantamiento de actas en cada asamblea.

El Secretario de la Asamblea levantará una Acta de cada Asamblea de Socios que se asentara en el correspondiente Libro de Actas o en hojas sueltas para formar el libro respectivo y en su caso ratificarse o protocolizarse ante Fedatario Público (*Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V. Edición 2007 p. 34-35*)

Esto resulta importante, porque es necesario tener fe y certeza jurídica de la existencia de las asambleas y por tal del funcionamiento real de las asambleas. Aunque, este solo hecho no puede llevarnos a conclusiones determinantes sobre la veracidad de la vida política dentro de la cooperativa, es una evidencia más que afirma muchas de las opiniones halladas en entrevistas, sobre la vida y existencia real de la política asamblearia. Estas actas contendrán: la fecha; la relación de asuntos tratados; los acuerdos que se tomaron en Asamblea; y deberá contener las firmas del Presidente de Debates, Secretario de funciones, Presidente del Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia.

Por ultimo, queremos señalar que uno de los temas que se ha tratado en la ultima asamblea (es decir ahí se encuentran los debates y la política que definirán los trabajadores socios en su proyecto) es la entrada de nuevos socios a la cooperativa “Hay hijos de socios que ya se retiraron entonces, entonces les pasaron las acciones a sus hijos, entonces tiene que ser por una asamblea aprobados, ya se aprobó, en ese curso que tuvieron, vamos a ver nosotros como consejo de conciliación, vamos a ver cual es el que esta apto para entrar a la cooperativa...” (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015)

B) Organos de poder

Como se había señalado en el esquema anterior los tres órganos de dirección principales serían: el Consejo de Administración la Comisión de Conciliación y arbitraje y el Consejo de Vigilancia. Aunque hay subsecuentes comisiones como la de deportes o seguridad social, pero estas son nombradas por los órganos principales.

El consejo de administración es quien se encarga de ejecutar las políticas de la Asamblea General, es elegido cada dos años. Jesús Torres (Entrevista, noviembre 2015) señala que “Tenemos como responsabilidad ver, prácticamente el día a día de la propia cooperativa, hacia donde vamos”. Al mismo tiempo, es quien se encarga principalmente de las negociaciones con Cooper Tires.

Por otro lado, el Consejo de Vigilancia que tiene cinco miembros, se encarga de fiscalizar las finanzas, es decir, la fuente de ingresos de la cooperativa. La manera en que esto se utilizan y se destinan a las diferentes actividades, de esta manera se les da un seguimiento oportuno a las finanzas de forma transparente. Enfatizamos que no únicamente se fiscaliza los ingresos que tienen que ver únicamente con lo que respecta a TRADOC y las acciones en Coocsa sino con la propia Comercializadora que pertenece al conjunto de la cooperativa y su fuente de ingresos y egresos.

También, existe la Comisión de Conciliación y Arbitraje “esta se encarga de dirimir todos los conflictos internos de la propia cooperativa, que es lo que pasa, cuando hay un conflicto inter-socios, ella es la que se encarga de revisar los asuntos de sancionar, de hacer mociones e incluso de expulsar” (Jesus Torres Nuño, entrevista, noviembre 2015). Esta comisión se encarga de dar una especie de sentencia respecto a los conflictos que hay dentro de la cooperativa, por supuesto, solo aplica a los miembros de TRADOC “Ahí vemos los problemas que surgen de cada socio, hay socios que comenten faltas que vienen siendo faltas de suspensión dependiendo de la falta que tengan hasta se les puede dar cláusula de expulsión” (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015). Aunque, por ejemplo, la cuestión de la expulsión de la cooperativa depende en mayor medida de la propia Asamblea General. De esta forma la Comisión solo estaría facultada para suspender días de trabajo, o suspender la asistencia a la Asamblea General. Aunque en casos mayores para una suspensión de labores mas amplia se reúnen los tres órganos de dirección para decidir.

Es importante agregar que estos tres órganos constituyen la base o cimientos del poder en la cooperativa, después de la máxima autoridad que es la Asamblea General. Ya que estos ademas de que realizan las políticas más importantes para el conjunto de la cooperativa, son puestos que se obtienen a través de elecciones. El caso de las comisiones restantes son nombradas por estos órganos, como ocurre con el Consejo de Vigilancia que nombra a la Comisión de Seguridad Social (Jesus Torres, entrevista, noviembre 2015).

Particularmente el Consejo de Administración de TRADOC esta integrado por 5 miembros, tiene un presidente, un primer secretario, un vocal tesorero, un segundo secretario un secretario, dos vocales y un secretario de finanzas.

El presidente del consejo es el responsable legal ante todas las instancias de gobierno como el SAT, el IMSS y el propio gobierno del Estado. Además de eso el presidente del Consejo posee cada dos años la presidencia del Consejo de Administración, pero de toda la empresa Coocsa "... entonces dos años la tienen los gringos y dos años la tenemos nosotros" (Jesus Torres, entrevista, noviembre 2015).

Quisiéramos problematizar, teóricamente, un poco, el asunto anterior, ya que resulta interesante comprender este doble papel que debe asumir cada dos años el presidente del Consejo de Administración de TRADOC. Es decir, entre representar a TRADOC y al mismo tiempo ser el presidente del consejo de la asociación con Cooper, este hecho, puede resultar contradictorio. Al menos así lo consideramos nosotros, aunque no se considere desde TRADOC.

Por un lado, la presidencia de toda la asociación logra estar en manos de un representante de TRADOC, pese a que éstos tienen una desventaja accionaria frente a Cooper, pero al mismo tiempo se podría pensar en que esto hace que se logre una mayor legitimidad por parte de Cooper frente a los socios de base, al integrar al presidente de TRADOC en la presidencia de Coocsa cada determinado periodo de tiempo. Esto por supuesto podría permitir en teoría evitar fricciones dentro de la propia planta, respecto los socios de TRADOC frente al socio Cooper. De esta forma el hecho de que el presidente de TRADOC asuma la presidencia de Coocsa cada dos años permite ganar legitimidad al propio Cooper frente a los socios de base.

Otra figura que igual es necesario explicar es el secretario del consejo a quien por cuestiones organizativas se le encomendado todas las tareas y pendientes dentro de la planta. Es decir, si hay alguna cuestión o asunto que tengas que arreglarse de naturaleza sobre el proceso de trabajo se hace con el secretario del Consejo.

Esto se da así porque la planta ha crecido tanto y es tan difícil estar tanto al pendiente de aspectos productivos como de aspectos propios de la cooperativa TRADOC. De esta manera existiría dentro de las funciones del propio consejo de administración figuras que se ocuparían de aspectos más administrativos como es la figura del presidente del

Consejo y por otro lado la figura del secretario del Consejo que se abocaría, como ya mencionamos, hacia aspectos productivos.

Además de estas figuras dentro del consejo de TRADOC, tenemos aun vocal, que ahora tiene la responsabilidad de la comercializadora quién se encarga de manejar todas las operaciones de ésta. También existe un responsable de finanzas dentro del Consejo de Administración de la cooperativa, a él se tienen que rendir cuentas de todos aquellos que manejen dinero dentro del Consejo de la cooperativa, como ocurre con el vocal que es responsable de la comercializadora. Además de las funciones del responsable de finanzas del propio Consejo esta el órgano del Consejo de Vigilancia que sería independiente del Consejo de Administración, como señalamos en párrafos anteriores.

Es importante agregar los mecanismos a través de los cuales se comunica la base de socios cooperativistas con sus órganos de dirección o representación, señalaba Jesús Torres (Entrevista, noviembre 2015)

“... nomás basta con que lleguen y toquen, si estoy aquí, no hay un tema burocrático, te vamos a dar cita para que vengas pasado mañana. Hay ocasiones en que tenemos muchísimo trabajo, por revisión de información, cosas de ese tipo y sí pido que me dejen en la asunto con Norma mi asistente”.

Esto pudo ser corroborado en los días que estuvimos en la planta, era notorio que cualquiera podría entrar a las oficinas del Consejo de Administración de TRADOC, sin problema alguno. De hecho cuando realizamos la entrevista a Jesús Torres pudimos observar cuando nos retirábamos que ya había algunos trabajadores esperando para poder platicar con el propio presidente de la cooperativa y de Coocsa.

Es evidente el quiebre de aspectos, en muchos casos de tipo formal, para entablar una comunicación directa entre la base y la dirección, se debe a un aspecto que esta investigación no toca, pero que merece ser considerado, quizás para futuras investigaciones. Es decir, el vínculo personal que existe entre los miembros de la planta, no solamente entre quienes son socios, sino también de quienes no son socios. A nuestro juicio, y tomando en cuenta la información que pudimos analizar, las redes o vínculos personales, de tipo familiar, de amistad o de vecindad, constituyen un elemento sumamente importante para que la cooperativa pueda funcionar y al mismo tiempo para que se hayan roto varios elementos de tipo jerárquico. Gran parte de todos los que laboran en la planta tienen vínculos familiares o de parentesco directo e indirecto.

La forma en que se coordinan los tres órganos de dirección es reuniéndose “cada mes, tenemos esa junta, y cuando se va hacer la asamblea también nos reunimos para comentar todos los problemas, los puntos a tratar y lo que se venga de la asamblea, mas bien tratamos los puntos para darle a conocer los socios” (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015)

Queremos enfatizar que la línea tripartida de poder que existe en la Cooperativa TRADOC es interesante ya que la ley únicamente obliga a las cooperativas de instituir como órganos de dirección al Consejo de Administración y al Consejo de Vigilancia, pero en la cooperativa, la Comisión de Conciliación y Arbitraje tiene la misma dimensión que el Consejo de Administración y Vigilancia. Ya que es un órgano que es elegido a través de elecciones y no es nombrado por otro órgano de representación. Esto permite, nuestro juicio, como ocurre a nivel Estado, con los regímenes occidentales de tipo democrático, tener una correcta y necesaria división de poderes. Que es condición indispensable para evitar la concentración del poder y el desarrollo de mecanismos autoritarios.

Si pensamos esta división de poderes en clave laboral, la propuesta que maneja la cooperativa en cuanto a sus órganos parece bastante oportuna para poder señalar que nos encontramos frente a una cooperativa que tiene elementos políticos que bien pueden señalarse como democráticos. Que era uno de los puntos importantes en esta investigación aunque, reiteramos que esto solo es en TRADOC y con aquellos que son miembros. Lo que pasa en la planta, y en Coocsa es otra cosa diferente, es decir en el proceso de trabajo entrarían en juego el propio poder de los órganos de TRADOC y las propias luchas por el control que dan los socios en piso de producción en mecanismos tanto informales como formales, en situaciones particulares del proceso de trabajo. Ahí es un campo de disputa, entre los socios de base y las políticas de gerencia de Cooper. Por último quisiéramos señalar que uno de los aspectos que consideramos central para que la dirección de la cooperativa pueda negociar con condiciones favorables con Cooper es el grado de legitimidad que goza la dirección, al menos su figura más emblemática como es Jesus Torres. Ya que a nuestro juicio la propia transnacional no podría imponer su voluntad mientras exista una gran respaldo de la base a la dirección de la cooperativa.

C) Elecciones y corrientes políticas

Cuando se habla de elecciones en la cooperativa, no únicamente estamos haciendo referencia a las elecciones que se dan para elegir a los órganos de dirección sino también como ya señalamos en párrafos anteriores de más arriba, en los acuerdos que se toman en la Asamblea General todo esto se da a través del voto secreto y con sus respectivos escrutadores.

Antes de explicar, como son en concreto los procesos electorales para los órganos de poder, conviene explicar, como se ha ido modificando el juego electoral desde que comenzó operaciones la cooperativa, vamos a ello.

Ha habido dos maneras o momentos en que se han llevado elecciones pero bajo diferentes formas. La primera forma electoral que se dio fue desde la constitución misma de la cooperativa, a través de la asamblea se dio la votación, la cual fue por puestos individuales en los distintos órganos de poder (Enrique Gómez, entrevista, noviembre 2015). Así se presentaban candidatos, por ejemplo, para la presidencia del consejo, y luego el vocal, sucesivamente en cada órgano de dirección, en el caso del Consejo de Administración, fue el Comité Ejecutivo del sindicato, quienes además fueron la dirección durante el proceso de huelga, quien paso ocupar estos puestos.

En la siguientes elecciones (2008) el Consejo de Administración presento la propuesta de planillas en la Asamblea General, una propuesta que venia bastante elaborada, ya que planteaba que la competencia se diera no de manera individual sino a través de planillas sobre los órganos de poder. Al mismo tiempo planteaba que los recursos para realizar las campañas de cada planilla fueran dados por la propia cooperativa, de forma que fuera mas equitativa la competencia entre quienes se hayan en el Consejo de Administración y la oposición. Sin embargo, esta propuesta no causo mella en la base de socios, ya que en la Asamblea General fue rechazada la propuesta. Se termino pugnando porque las elecciones fueran de manera que los puestos de los órganos de dirección se eligieran individualmente. Las elecciones se dieron en Asamblea, cada socio fue votando uno por uno y con escrutadores.

Las consecuencias de esta forma electoral fueron muy evidentes cuando se realizaron las elecciones y se constituyeron formalmente los órganos de poder en la cooperativa. Aunque no es materia de esta investigación, vale la pena reflexionar, y ademas es un

debate que debería ser obligado para cualquier estudio de cooperativas —clásicas o mixtas— como son los procesos electorales y la división de poderes en las cooperativas. Ya que este elemento tiene un peso importante en la propia gobernabilidad de la cooperativa. Pensemos un poco en lo que ocurre en los debates que existen en la Ciencia Política entre los regímenes parlamentarios y presidenciales, donde en situaciones históricamente determinadas una forma u otra traen mayores o peores beneficios para la gobernabilidad. Algo similar ocurre en estos procesos, el hecho de que en la cooperativa haya habido elecciones individuales para puestos en órganos de poder, abrió un importante problema en el Consejo de Administración, ya que éste estuvo integrado por dos corrientes opositoras. ¿Cuál fue la consecuencia de esto? la confrontación entre estas dos corrientes en órganos vitales para la cooperativa que dificultaron la propia gestión del Consejo.

Al final de este periodo de gobierno en la cooperativa, se iban a dar nuevas elecciones para la dirección de la cooperativa y en Asamblea General se abrió de nuevo el debate de la necesidad de tener planillas o equipos de trabajo para una mejor gestión de la propia cooperativa. Donde pudiera haber confianza para trabajar en el Consejo de Administración. Se discutió que no era viable y se aceptó la propuesta que había sido rechazada años atrás.

En estas nuevas elecciones, la Asamblea General, aprobó no solamente la propuesta por planillas sino que éstas compitieran tanto por órganos de dirección —Fuese Consejo de Administración, Comisión de Conciliación y Arbitraje y Consejo de Vigilancia, una planilla por cada órgano— como por órganos completos, es decir, una planilla podía competir por los tres órganos de dirección “esa vez compitieron 9 planillas por órganos de dirección y dos completas” (Enrique Gomez, entrevista, noviembre 2015). Ello permitió que hubiera un mayor juego de competitividad electoral entre las planillas. También se decidió, por Asamblea General, que las elecciones no fueran en Asamblea Extraordinaria para elecciones ya que duraban más de seis horas, consumiendo mucho tiempo.

Esto permitió establecer mecanismos de tipo democráticos, no solamente por la competencia entre planillas, sino por aspectos básicos para el pleno ejercicio de la competencia democrática, como es un registro de quienes aspiran a competir ante la Comisión de Conciliación. Posterior una publicación de los contendientes, con campañas electorales, y finalmente las elecciones organizadas por la comisión, con urnas y representantes de planillas en urnas para verificar que sean limpias. Las elecciones

comenzaban desde las 6 de la mañana hasta las 6 de la tarde, había mamparas para asegurar el voto secreto. Al final de las elecciones se da a conocer la acta que levanto donde todos los representantes de las distintas planillas firmaron los resultados finales.

Las diferencias entre ambas formas electorales, son obvias. Por un lado, una mayor eficiencia en las votaciones, al darse no ya a través de elecciones sino con casillas permanentes en un determinado día, una mejor gestión por planillas, y el método de campaña diferente, en la forma individual era de obrero a obrero como señala Hector Nuño (Entrevista, noviembre 2015)

“Se llego a un acuerdo de asamblea de hacerlo, por votación secreta, antes se hacían los domingos en la asamblea general, pero es mucho entretenido, se hace muy larga, entonces las elecciones con voto secreto tu estas trabajando, vas y votas, por el que quieras”

Resumiendo, de esta manera se realizan las elecciones de los órganos de poder, su elección es cada tres años, se abre la convocatoria para el registro de planillas y cada planilla puede hacer campaña para ocupar determinados órganos.

En lo que respecta a las campañas generalmente algunas propuestas de otras planillas han sido mal cogidas por la base porque realmente parecen un disparate. Por ejemplo, se ha señalado que una de las cosas quedaría una determinada planilla al ganar sería correr a todo los viejos de la planta así como correr al propio socio de Cooper por supuesto que la propia base tiende a rechazar estas propuestas y termina no votando por tales candidatos para los puestos de elección (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015). Generalmente las campañas que fueron por cargo individual las campañas tomaban un tinte personal pues se pedía el voto de persona en persona (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015). Las campañas, como la asamblea, siempre ha estado caracterizada por ser intensas, a veces entre las propias planillas se atacaban entre ellas y se hacen volantes.

Es importante agregar que en la cooperativa hay dos grandes corrientes políticas, la corriente democrática y el grupo de los seis. En el caso de la corriente que tiene la dirección de la cooperativa y que fue quien encabezó la huelga, es una corriente bastante consolidada y organizada, aunque sus mecanismos son informales, tiene vida propia con al menos 70 integrantes. Esta corriente se reúne el último viernes de cada mes y puede participar cualquier compañero, son reuniones abiertas, que según el propio Jesus Torres (Entrevista, noviembre 2015), se ha vuelto un mecanismo informal por el cual circula la

información para el resto de la cooperativa. Importante agregar que en las últimas elecciones, la corriente democrática fue la ganadora y asistió a un proceso doble de elecciones, ya que en la propia corriente tuvo una votación para decidir quiénes encabezarían la planilla para las elecciones en la cooperativa, Enrique Gómez (Entrevista, noviembre 2015), destaca que estas elecciones internas de la corriente fueron igual que las elecciones generales de la cooperativa con voto secreto.

Por otro lado, la corriente opositora, la del grupo de los seis, dentro de la cooperativa tiene posiciones contrarias a los valores cooperativos. Privilegiando el sentido económico antes que nada, es una corriente minoritaria respecto a la corriente principal, como pudimos analizar a lo largo de las entrevistas realizadas, es una corriente que está centrada más en la crítica en asambleas o entre pasillos, pero que difícilmente se ha organizado entre la base de socios. Contrariamente, y quizás por la posición de poder que tiene la corriente democrática esta no solamente se centra en reuniones informativas con sus base, sino que incluso tiene aspectos de formación política. Cuestión que carece la corriente opositora, ya que no tiene una elaboración del proyecto cooperativo que quieren. Cuestión que se vio reflejada en las últimas elecciones de la cooperativa, ya que de las múltiples planillas que surgieron en esa ocasión muchas fueron resultado de divisiones internas en la corriente opositora por no poder llegar en bloque para competir.

Con respecto a la opinión sobre el socio Cooper, todas las corrientes, o al menos las principales, están a favor de la asociación. Todas concuerdan en el éxito económico que ha supuesto la propia alianza, aunque en el caso de la corriente democrática, tampoco parece creer que la alianza siempre pueda resultar exitosa o permanente, manteniendo siempre una actitud, aunque diplomática con Cooper, de crítica y solidaria con otras luchas obreras.

Un último elemento, que merece ser mencionado, en este apartado, es la propia postura de Cooper frente a los procesos electorales de la cooperativa. Según Enrique Gómez (Entrevista, noviembre 2015), Cooper siempre ha mantenido una actitud de respeto con lo que ocurre en los procesos tanto de asamblea como de elecciones. Y esto puede ser entendido, ya que Cooper es una Transnacional, sus mayores objetivos están centrados en llegar a buen término con sus socios más que interferir en sus asuntos internos.

D) Acceso y transparencia de la información

Hablar sobre el acceso y la transparencia de información dentro de la planta, no es una cosa menor, ni siquiera se puede comparar con los problemas de transparencia y rendición de cuentas en los sindicatos. Es decir, que el acceso y la transparencia de la información dentro de la cooperativa, y en general dentro de los procesos cooperativistas, deberían aspirar por principios a algo que pocos recuerdan. O al menos no le dan el enfoque y peso necesario: la abolición del secreto comercial a nivel empresa. Por supuesto, que no se puede aspirar únicamente a la abolición del secreto comercial a nivel empresa, pero sin duda, este es un paso importante para pensar alternativas donde el control obrero se materialice a nivel nacional.

Decía el líder de la revolución rusa que “Sin la abolición del secreto comercial, el control de la producción o bien no irá más allá de una promesa vacua ...” (Lenin. p.85). Continúa advirtiéndonos que ahí se encuentra la clave de todo control. Y es que precisamente es el punto mas sensible del capital. Ya que permite, quitar el velo místico de los procesos gerenciales tan ajenos a la base obrera.

En efecto, el hecho mismo de conocer por parte de los socios de base —no socios en abstracto sino socios obreros, ejecutores del proceso de trabajo- los asuntos contables dentro de las empresa puede permitir un enorme empoderamiento si este es efectivo. De ahí, que en el caso de las cooperativas, este sea un elemento importante para la realización plena de los valores cooperativistas.

1) Acceso a la información

Podemos dividir el acceso a la información dentro de la cooperativa, en tres espacios, por un lado, aquella información que se da en los interiores del proceso de trabajo, por un mecanismo informal, y finalmente por mecanismos explícitos y formales a través de los cuales circula la información. Agregamos que estas tres espacios están cruzados por dos dimensiones, es decir, primero, de información de carácter mucho mas cotidiano, del día a día del trabajo en la planta y segundo por información determinante o de política global en la planta, como son las grandes decisiones y las negociaciones con Cooper Tires

Este primer espacio, esta situado dentro de la planta, nos referimos a los tableros que son una especie de pizarras blancas, generalmente ubicadas a los costados donde se dan las reuniones de cada departamento. En ellas generalmente se tratan asuntos de carácter más cotidiano, como problemas en la producción, vacantes, convocatorias relacionadas

con puestos de producción etc. Sin embargo, también sobre ellas podemos encontrar información de carácter de mayor importancia, como por ejemplo, como van las negociaciones con Cooper Tires y los acuerdos que se están tomando para el conjunto de la planta (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015).

Un segundo espacio , se da a través de un mecanismo informal. Habíamos dicho en el sub-capítulo anterior que la corriente democrática de la cooperativa, tiene reuniones constantes el último viernes de cada mes, reunión que resulta informal y que no es obligatoria asistir a ella sino que constituye una reunión de una corriente política dentro de la cooperativa. Empero, esta corriente es la que actualmente se encuentra en los órganos de dirección de la cooperativa, y a través de estas reuniones circula también la información relevante de la cooperativa

Es informal, es aparte, lo formal es la asamblea, pero eso nos sirve muchísimo por que no es lo mismo no tener asamblea o tener asamblea cada año o dos veces al año, cuando todos los días hay noticias de la cooperativa, entonces nosotros cada mes la gente está yendo y se informa, y eso es como una caja de resonancia adentro de la cooperativa se pernea toda la información que acá se da. (Jesus Torres, entrevista, noviembre 2015)

Al ser la corriente democrática bastante numerosa y al tener una vida política propia, lo que ocasiona es que están información que se da en la corriente, va pasando hasta otros compañeros que no están en la corriente, a pesar de esto, la propia corriente está abierta a la asistencia de quien desee estar presente.

Pero, sin duda, el lugar privilegiado para dar la información en la cooperativa es la Asamblea General, por supuesto que la información que se da aquí es de carácter sumamente relevante aunque esto no descuenta el hecho de que sea también un mecanismo en que la información de menor importancia circule por ahí aun cuando no sea tan frecuente la asamblea como lo son las reuniones o la información que se da en los tableros.

En la Asamblea General se da a conocer toda la información de mayor importancia, primero por el propio consejo en el informe que da a la base, y luego por la información que circula por los propios socios en sus distintas participaciones durante la asamblea. La información se da con proyector en mano, donde se ponen las gráficas y los acuerdos. Esta información puede ser consultada por cualquier socio de la planta pero no se pueden

llevar la información fuera de la planta (Francisco Ramirez, entrevista, noviembre 2015). Ya que cuando se permitió esto se llegó a hacer mal uso de la información productiva.

Además de la asamblea existe un *Informe de Administración de TRADOC* que se publica anualmente, nosotros pudimos conseguir el Informe del 2014. En él podemos encontrar un informe general del consejo, que muestra las adversidades tanto económicas del sector llantero como políticas a nivel nacional e internacional y las negociaciones con el propio Cooper para el crecimiento en ese año, así como los niveles de producción de llantas, la situación financiera de la propia cooperativa, el pronóstico en gráficas de la tendencia de crecimiento, los pagos por concepto de pensión a jubilados, el saldo final y acumulado. En este informe encontramos la información de la comercializadora, la utilidad neta que reportó durante el año en curso, desglosada mensualmente y la relación de esta utilidad con el total de pagos por certificados a jubilados. En otro apartado tenemos información acerca de los litigios jurídicos que ha enfrentado la cooperativa y las demandas ganadas. Para finalizar, el informe señala cuáles son las perspectivas de la cooperativa en los años venideros. En términos generales, el informe es muy sintético y conciso, que presenta el panorama general de la cooperativa y la planta de manera anual, este informe está a disposición de cualquier socio de la cooperativa.

Específicamente, quisiéramos señalar a los informes del Consejo de Administración, que al paso en que se ha desarrollado la planta y la cooperativa se han hecho mucho más complejos a pesar de ello la “La información que muestra el consejo es difícil pero comprensible” (Tarciso Curiel, entrevista, noviembre 2015).

Cuando realizamos las entrevistas algunos de los entrevistados señalaron que aunque era difícil y compleja la información finalmente era entendible. Otro tanto decían que la información era sencilla y fácil de comprender. Esto generalmente, se da por el propio nivel educativo de los socios de base, aunque esto no es una condición para determinar la forma en que se comprende la información, sin duda cobra un peso, que no puede ser desapercibido, la mayoría de los socios cuentan con estudios básicos. Solamente, los socios de segunda generación cuentan con estudios de nivel media superior y superior. Incluso algunos de ellos tuvieron que dejar su vida laboral vinculada a su nivel de estudios superior para venir a formar parte de la plantilla de trabajadores socios de TRADOC, no únicamente por los ingresos que da la cooperativa sino por el propio compromiso familiar.

2) Transparencia de la información

En cuanto a la transparencia de información y rendición de cuentas, es preciso señalar que la Coocsa es una de las empresas más auditadas. Es auditada no solamente por el gobierno Federal, sino que el propio Cooper realiza auditorias de manera constante. Pues tiene una auditoria de las más reconocidas a nivel mundial (Ernst & Young) que se encarga de verificar que todo en la cuestión financiera este en regla y los números contables sean aceptables, de igual manera el propio TRADOC tiene una auditoria particular que también se encarga de auditar a la propia cooperativa. De esta forma la permanente auditoria de la cooperativa tanto del lado de Cooper como del gobierno federal y de TRADOC muestra el grado de transparencia que existe en el destino de los recursos evitando la malversación de los mismos.

E) Acerca de las negociaciones con Cooper Tires y la lucha por el control del proceso de trabajo

En términos explícitos, y en parte en una dimensión discursiva, no podría hablarse de una lucha por el control del proceso de trabajo. A menudo, tanto en la dirección de la cooperativa, como en la base de socios se habla de una relación buena y armónica con Cooper.

Lo anterior se debe a que la trasnacional constituyo un rescate cuando la cooperativa iba en picada a la quiebra con la asociación de Llanti System. De hecho, la mayoría —las distintas corrientes de la cooperativa— concuerda en que si no hubiera llegado Cooper, la empresa hubiera quebrado. Este hecho se hace evidente, cuando se da la llegada de Cooper propicio grandes inversiones a la planta y abre los mercados a nivel internacional sin olvidar el suministro continuo y sin problemas de las materias primas necesarias, como el caucho a costos competitivos. Tal como lo señalan un llantero socio “Ellos nos han traído mucho trabajo, he visto más prosperidad” (Hector Nuño, entrevista, noviembre 2015), es sin duda un pensamiento que esta en la mayoría de los trabajadores socios y no socios de la planta.

Pese a ello, esto no descuenta, que existan tanto a nivel de piso de producción —socios de base—, como a nivel de la dirección de la cooperativa —socios dirigentes— una cierta disputa innegable por el control proceso de trabajo frente a Cooper, por supuesto que esto se hace mas evidente en forma práctica respecto a ciertos temas concretos del proceso de trabajo que en cuanto a su opinión o discurso sobre lo que representa Cooper

Tires, para TRADOC y el desarrollo de Coocsa. Es decir, conviene hacer la distinción entre las opiniones que pudimos percibir en las entrevistas de lo que representa Cooper en términos generales, de lo que pasa con situaciones particulares del proceso de trabajo que involucra directamente a Cooper y a los socios de TRADOC, dos visiones que pueden ser diferentes respecto a un mismo problema productivo.

En efecto, aunque esta disputa se hace mas clara en piso de producción, por ejemplo, en la reticencia de algunos socios de base a acatar determinadas normas del proceso o a querer incorporar en el proceso sus propias contribuciones en materia productiva. Pero repetimos, en la dirección de la cooperativa, esta disputa parece matizarse cuando se habla de un socio, con quien se debe llegar a buen puerto en los acuerdos de planeación estratégica de la planta pero que sin embargo tampoco resulta inexistente la tensión

La cooperativa ¿Cual ha sido su virtud? que en un tema de capitalistas nosotros nos hemos colgado, de una empresa capitalista pero con los principios de la cooperativa, nosotros ha sido un poco complejo hacer eficiente a la empresa, y para eso hemos tenido que aceptar el tema de las 5S, esto del ERP del SAP cuestiones de ese tipo, pero creo que al final del día estamos siendo una empresa muy eficiente, no sabemos cuanto tiempo dure la relación buena con Cooper, no lo sabemos, pero por lo pronto creo que son beneficios los que tiene para la propia cooperativa este tipo de sistema (Jesus Torres Nuño, entrevista, noviembre 2015)

En efecto, la dirección esta consciente que por ahora la relación con Cooper es buena, pero no necesariamente será continua y en buenos términos, mientras tanto es indispensable valerse de sus propios métodos para hacer de la cooperativa mas eficiente que en términos estrictos beneficia directamente el bienestar de los socios de base.

Sin embargo, podemos notar intereses contrapuestos, de esta relación “buena” entre TRADOC y Cooper Tires. Aunque se habla de dos socios que llegan a determinados acuerdos, a final de cuentas los intereses siguen siendo divergentes, a nuestro juicio son intereses antagónicos —aunque cabria profundizar esto— podemos señalar que esto se hace evidente por dos cuestiones. Primero, por que uno de los socios ejecutan y los otros socios dirigen, como habíamos señalado en paginas mas arriba, Cooper es quien propone los métodos y formas de trabajo, y TRADOC ejecuta. Segundo, porque las propias negociaciones entre ambos socios evidencian que la ruta no va hacia el mismo puerto, aunque sin duda, el objetivo de la asociación es hacer rentable a la cooperativa en

términos netamente económicos, a través, de inversiones, tecnología, métodos de trabajo etc. Veamos esto en detalle, en las siguientes líneas.

Las negociaciones entre Cooper y TRADOC son cada año, y concretamente, ¿Que es lo que se negocia? pues el precio de las llantas, todo esto a través del *Shell Holders Agreement* que es un acuerdo entre accionistas, y es un acuerdo que tiene que ver con los porcentajes de producción que se lleva cada socio, con el costo de la llanta y con el volumen de producción que se exporta hacia Estados Unidos. De esta manera, según Jesus Torres Nuño (entrevista, noviembre 2015)

... entonces, generalmente cada año cuando se plantea el presupuesto, del año que viene es donde se discute, que vamos hacer, y tenemos que entrar en negociación directa, donde se negocia? en la asamblea de accionistas que también es la máxima instancia. Con quien esta representada? con dos socios, cómo se toman las decisiones? muy fácil, en este *Shell Holders Agreement*, pusimos prácticamente todas las decisiones tiene que ser tomadas de consenso.

Es decir, que el hecho de que Cooper posee un 58% de las acciones y TRADOC un 42% no significa que las grandes decisiones de la planta solo puedan ser tomadas por el accionista mayoritario. Así las decisiones importantes necesitan el 75% del capital, pero las decisiones fundamentales en la empresa, como por ejemplo la de vender la llanta, se hacen solamente mientras haya unanimidad, es decir el 100% de capital. De esta manera de manera irrestricta debe tomarse en cuenta a la cooperativa en las decisiones más fundamentales de la empresa. Son precisamente en estas grandes decisiones de inversión y venta donde los cooperativistas entran en negociación y discusión.

...hasta ahora insisto hemos llegado a acuerdos, se va a mantener así, no lo sé pero por lo pronto, y tampoco nos chupamos el dedo, sabemos que Cooper esta por interés con nosotros, no porque este convencido, que la lucha es muy importante, ni mucho menos, son gringos, pero mientras haya un interés nosotros vamos a tratar de sacar la mejor ventaja para la cooperativa y hasta hoy lo hemos hecho (Jesus Torres, entrevista, noviembre 2015).

A pesar de que se ha logrado sacar a buen puerto las discusiones y negociaciones, la dirección de la cooperativa sabe el verdadero interés de Cooper. Reiteramos la idea de la cita anterior, al final se busca sacar las mejores ganancias para el conjunto de Coocsa, si es favorable o negativo el resultado de esta impacta tanto a Cooper como a TRADOC,

obviamente en razón porcentual de sus acciones correspondientes. Ya después de ello, lo que viene es como reparte cada uno su ganancia, con su propia independencia.

Un elemento que no debemos dejar pasar desapercibido sobre las negociaciones es el tema del asesoramiento, tanto económico, como político y jurídico, que se necesitan en las negociaciones entre TRADOC y Cooper Tires. No es un tema menor, la mayoría de los dirigentes de la cooperativa, fueron siempre obreros de base y solo en la última etapa, antes del cierre de Euzkadi, llegaron a ocupar puestos en la estructura del sindical, pero jamás al grado de entrar al problema administrativo y de gestión que se afronta al constituirse como cooperativa. De ahí que se tenga un equipo de asesores en distintos ámbitos que permita, por ejemplo, en el caso económico una correcta negociación del precio de la llanta para evitar que se quiera fijar un precio subvalorado respecto a los precios internacionales del mercado llantero.

Por otro lado, es importante agregar de que manera se presentan estas negociaciones para el conjunto de socios de base y quienes pueden asistir a estas negociaciones más allá de los propios integrantes de los órganos de dirección. Aunque no es difícil que un socio de base pueda estar presente en las negociaciones puede resultar más engorroso que se haga, ya que como señala Salvador Castillo, puede resultar en más tiempo. Reiteramos en las negociaciones se haya únicamente los tres órganos principales de la cooperativa (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia y Comisión de Conciliación). En esas negociaciones cualquiera puede hablar “y en esas negociaciones éramos libre, la forma de expresarnos con ellos directamente, así como estoy yo platicando contigo, estuve escuchando todos los puntos que se iban hacer de las ampliaciones y todo lo que se iba a ser” (Salvador Castillo, entrevista, noviembre 2015). Aunque es necesario agregar que en la mayoría de las entrevistas muchos de los socios de base, desconocen como se dan estas negociaciones y tampoco se ven interesados en asistir a las mismas.

Conclusiones.

Dividiremos nuestras conclusiones en tres grandes ejes. En primer término respecto al caso de estudio en concreto, sobre lo que acontece a Trabajadores Democráticos de Occidente. Sí se logro contestar nuestra pregunta de investigación inicial, cómo podemos calificar a TRADOC en cuanto a su democracia, sus vetas por investigar, sus procesos pendientes y sus propias tendencias actuales en cuanto a su modelo de cooperativo. En segundo término hablamos de un aspecto metódico, es decir, si la propuesta teórica a través de la cual analizamos resulto ser la apropiada y puede ser replicada para otros casos. Finalmente en tercer término, de orden político. Cómo se logro advertir en la parte introductoria de la tesis, uno de los fines últimos de esta investigación es en tratar de comprender las posibilidades de estructuras diferentes al modo de producción capitalista. Es decir, ¿Las cooperativas junto con el control obrero pueden ser en potencia un elemento que pueda romper la lógica actual o más bien estos procesos tienden a subordinarse y no auguran éxito frente al Goliat capitalista?

I.

Hemos señalado en el capítulo tercero y en las primeras paginas de este capítulo cuarto que el control obrero se haya en dos dimensiones. Es decir el primer nivel estaría situado en piso de producción, en el día a día del proceso de trabajo, mientras que la segunda dimensión estaría como política global de la planta, cristalizada en sus órganos de dirección de la cooperativa.

En efecto, en estas dos dimensiones existen grandes diferencias. A nuestro juicio el análisis del control obrero del proceso de trabajo se manifiesta más acabadamente a nivel del piso de producción —directo— mientras que en el plano global de la planta —indirecto— este elemento guarda ciertas contradicciones. Como pudimos atestiguar a lo largo del ultimo capítulo.

Conviene además agregar que nosotros queríamos encontrar de qué manera se daba el control obrero en forma global y como se materializaba en sus órganos de dirección —de TRADOC— como planteamos en el capítulo dos y como lo reflejo parte de las entrevistas.

Queríamos conocer cuatro grandes elementos en donde el control obrero, en forma global, tuviera injerencia. Nos referimos con ello a entender cómo se manifestaba este control —obrero indirecto— en la política del producto, la tecnología, las relaciones

laborales y en la organización del trabajo en los tres departamentos claves que se estudiaron (Preparado, Construcción y Vulcanización).

Sin embargo, pudimos observar que tanto la política del producto como la tecnología se hayan casi completamente determinadas por Cooper Tires. Ya que, por ejemplo, el volumen de producción se haya completamente subordinado a las exigencias del mercado internacional de llantas. Donde Cooper es quien abre los diferentes mercados en los cuales se insertará a la producción de la cooperativa.

A pesar de ello, esto no excluye el propio control obrero por parte de TRADOC, que demanda su propia marca Blackstone, ya que

“nosotros como TRADOC y Blackstone ya tenemos nuestra marca, entonces cada cambio le tiene que comentar a Cooper, al socio, de que van a venir nuevos modelos de llantas y de medida, ahorita se esta requiriendo de varias medidas, entonces se mandan a hacer los moldes para ciertas medidas que se están requiriendo, siempre hay un acuerdo entre el Consejo que es muy aparte de Cooper, si el Consejo, queremos meter otro tipo de medida nueva, se habla entre el mismo consejo, para saber y darnos a entender que vienen otros moldes para producir” (Salvador Esparza, entrevista, noviembre 2015)

De tal forma que en cuanto a la política del producto, en lo que respecta a una porción del volumen de la producción total de llantas en la planta y al diseño, TRADOC tiene que tener un alto grado de control del trabajo, para asegurar el suministro de su llanta Blackstone a nivel nacional, del total del volumen de producción. Es una cuestión compleja de entender, pero debe haber acuerdo de ambas partes tanto de TRADOC como de Cooper Tires para poder sacar un volumen adecuado que cubra ambas exigencias. Aunque por supuesto, al final la producción que comercializa Cooper Tires sigue siendo, en ultima instancia de mayor importancia para la cooperativa, pues permite alimentar en ingresos a toda la planta y dar las inversiones necesarias.

No podemos dejar pasar por alto, que en lo que respecta a Blackstone, aunque debe tener en consideración a Cooper para un determinado volumen satisfactorio, se hace necesario que los socios de base sean quienes acepten o no determinadas políticas sobre su llanta propia como es Blackstone. De esta forma la políticas generales del proceso en cuanto a tamaño y quizás diseño, y no en cuanto a métodos de trabajo, siguen estando bajo la lógica de la trasnacional.

En el caso de la tecnología, fue evidente el papel preponderante de Cooper Tires y aunque hubo cierto control obrero en el aspecto tecnológico en piso de producción éste no pudo cristalizarse como política global de la planta como fue con los llanteros que están en el área de construcción, revisado en el apartado tercero.

Sin embargo, las relaciones laborales están controladas en mayor medida por los trabajadores socios de base. Por ejemplo, con el sistema de pases o con las formas en que la Asamblea General acepta o no a determinados socios nuevos. Empero, esto no ocurre con algunos puestos en la administración que están en manos de PROEM. Es decir, habría que matizar la forma en que se da el control obrero en las relaciones laborales ya que entra en juego la propia dinámica de Cooper Tire.

En el caso de la organización del trabajo ocurre algo similar aunque no al grado de lo que pasa con las relaciones laborales en la planta. Ya que la organización del trabajo está en mayor medida dominada por el propio Cooper sin que por ello deje de ser importante el papel de los socios cooperativistas. Por supuesto, no es la intención de esta tesis ponerle números o grados de control obrero, pero en cada aspecto global de la planta (tecnología, relaciones laborales, organización del trabajo, política del producto), sin duda puede ser clarificador, dejar algunas tentativas de cuáles son o en donde se haya un mayor control obrero en cada variable señalada.

Por supuesto, esto sería solamente tentativo ya que una correcta escala en el control obrero de cada variable requeriría una investigación mucho más profunda no solamente en términos cualitativos sin en términos cuantitativos. Por supuesto que esta tesis si bien aspiro a intentar conocer, explicar y determinar el grado y la forma del control obrero para hacerlo como señalamos es necesario ampliar la propia investigación en términos de tiempo y de recursos no solamente teóricos y analíticos si no de recursos materiales.

En el caso de los ingresos y los bonos de productividad, para determinarlos, es necesario especialistas que cuenten con aprobación del consejo. Aunque la determinación del ritmo productivo esta a cargo del Departamento de Tiempos y Movimientos, “entra tiempos y movimientos para hacer una base, para hacer un memorando, y sobre de ese memorando se basan a cuanto pueden ganar, o ponerse de acuerdo tanto Cooper como el consejo para darle cierta cantidad de bono” (Salvador Castillo) que es otra pieza central para entender este aspecto. De tal forma que los resultados a los que llega el departamento de tiempos para un determinado proceso debe negociarse con el consejo y éste consensuarlo con su propia base operaria.

Finalmente, queremos señalar la serie de elementos que quedaron pendientes. Estas cuestiones por investigar, más allá de ser una debilidad de la investigación, constituye vetas posibles para investigadores futuros que quieran indagar en el caso de estudio. Tres temas son centrales que hasta ahora no ha tocado ninguna investigación: 1) las transformaciones que se han dado con la irrupción del género femenino en el proceso de trabajo en la planta, en el Departamento de Construcción; 2) los problemas generacionales, entre la continuidad y discontinuidad de los valores cooperativos, aunado a la renovación de la propia dirección; 3) las cuestiones culturales y de subjetividad en los trabajadores evidenciadas por las políticas gerenciales de Cooper Tires y el papel de TRADOC en preservar los valores cooperativos. Aunado a ello, aparecen una serie de problemas emergentes, que nos arroja la propia investigación, cómo son la modificación de los estatutos de la cooperativa y la entrada de nuevos socios a TRADOC, como fundamento y preservación de sus valores cooperativos, ciertas disidencias de la base cooperativa que se fundamentan en transgredir los valores cooperativos más que en preservarlos. Finalmente el papel del control-ínter obrero que es un aspecto que fue apareciendo a lo largo de la tesis sin que se pudiera desarrollar.

La pregunta inicial, con la cuál comenzamos a trabajar en esta investigación señalaba ¿Cómo los socios de base determinan o no elementos centrales del proceso de trabajo a través de mecanismos propiamente democráticos –procesos políticos- asamblea general, formas de representación en el trabajo y elecciones del Consejo de Administración, teniendo en consideración que es una cooperativa asociada con capital trasnacional? en efecto, esta pregunta que fue guiando la investigación jamás planteó en calificar todo el proceso de trabajo de la planta como democrático. Únicamente algunos aspectos o mecanismos que funcionan bajo la democracia obrera, porque existen aspectos del proceso de trabajo que se vuelven francamente imposibles de llevar por la democracia por la propia naturaleza de la empresa en conjunto, debido en gran medida a la asociación con el capital trasnacional.

Hablar de democracia en tiempos actuales requiere de utilizar una infinidad de definiciones teóricas y metodológicas para asir en lo abstracto concreto lo real del proceso. Por eso es que nuestra pregunta inicial fue cautelosa, o al menos así lo consideramos, en jamás pretender, por supuesto con un afán científico, en hacer generalizaciones tan tajantes. Lo que queremos decir con esto es que habría que hacer toda una gradación sobre los procesos políticos de tipo democráticos dentro del proceso de trabajo que realiza la cooperativa junto con la definición del control obrero. Ya que

precisamente solo en la medida en que haya una democracia en piso de producción puede efectuarse un control obrero colectivo efectivo, no son dos procesos separados, aislados. No estamos ante una división entre lo político y lo económico de forma yuxtapuesta. Aunque reconocemos la autonomía relativa de ambos elementos. Consideramos que son dos caras de una misma moneda en la medida en que los procesos económicos autoritarios no pueden ser una necesidad natural del trabajo colectivo sino una relación social que puede virar hacia uno de tipo colectivo-democrático.

Así pues la pregunta de investigación se cumplió en cierta medida, ya que logramos entender el funcionamiento de ciertos aspectos y manifestaciones de la democracia en el trabajo. Por otro lado, vimos como en otros niveles de lo real dentro de la planta las manifestaciones de tipo democrático no aparecen, sencillamente porque existe un socio, con formas de operar de una transnacional. Entonces, la democracia que se manifiesta en piso de producción a través del control obrero directo —nivel uno y nivel dos— es un resultado de una confrontación que se hizo acuerdo —formales e informales— con la propia transnacional y que día con día puede tener movimientos a favor o en contra para cualquiera de los dos socios.

A nuestro juicio, aquí se encuentra gran parte del problema sobre la preponderancia y la propia vitalidad de la cooperativa TRADOC. Solo sus socios de base puede ejercer una mayor capacidad de acción y decisión sobre su quehacer productivo si cada día se muestran más interesados en su labor pero no en una forma pasiva de productivismo para obtener mayores rendimientos sino de una forma activa. Producir mejor y más eficientemente siempre teniendo en consideración quién sigue siendo el enemigo, y bajo qué lógica deben mantener en constante su calificación individual y colectiva. Siendo la base obrera, contra el personal de ingeniería y administrativo de Cooper, quienes definen de forma más adecuada los métodos y técnicas del proceso. Por supuesto, que los especialistas no pueden ser desechados de golpe, incluso en un futuro de sociedad diferente, pero no se puede permitir que ellos creen que son la última autoridad indiscutible sobre que esta bien o mal en cada proceso laboral de la planta. Éstos en todo caso deberán ser quienes adecuen algún método, den algunos aportes, sugieran cambios o señalen algunos errores como consultores únicamente pero la última autoridad técnica debe ser de los obreros.

En teoría esto no debería ser complicado de lograr, porque además de gozar dentro del piso de producción su distinción como socio tienen a favor sus órganos de dirección,

Consejo de Administración, de vigilancia y su comisión de conciliación. Quienes les brindan protección como pudimos ver en las distintas entrevistas. Sin embargo, debe hacerse una labor constante y sin fin, preparar a la base obrera, tanto con cursos de cooperativismo como con cursos de capacitación técnica, no hablamos de los típicos cursos que pueden dar los personales de ingeniería o de gente “prepara” que sin duda son necesarios. Es decir, una capacitación de parte de la vieja guardia obrera —donde una parte sustancia está en proceso de jubilación— y la los recién incorporados, donde se discuta a fondo los métodos, técnicas y errores de cada departamento pero sin que en éstas reuniones pueda haber interferencia directa de alguien de Cooper, con el único objetivo de empoderarse día con día de los aspectos más técnicos y minúsculos del trabajo. Donde los obreros del Área de Vulcanización sepan medianamente los procesos del Área de preparado y viceversa una retroalimentación que los enriquezca de forma constante. Otro tanto ocurre con la historia fundacional de TRADOC, no se trata de hacer reuniones anecdóticas únicamente de los orígenes de la cooperativa, de los avatares político-sindicales que vivieron sino de recordar antiguos y nuevos métodos de trabajo, o de las fases del mismo, en tratar incluso de volver a reunirse para entender cómo se logró echar a andar la planta después de un cierre de tantos años.

Así pues la democracia en piso no está definida completamente sino como una constante lucha, donde la transnacional tiene una ventaja enorme por el peso de sus inversiones, pero los obreros tienen un saber que se ha difundido medianamente entre los socios de lo que significa hacer llantas, ser parte del trabajo y cómo echar a funcionar una planta en abandono. La democracia en piso de producción siempre se verá interrumpida por el socio Cooper y sus nuevos métodos que podría ir imponiendo según lo amerite la propia competencia internacional de llantas. La propia respuesta de la base podrá ir variando de acuerdo a cada departamento y al perfil que exista en los distintos puestos de trabajo. Sin embargo esta respuesta siempre debe ir acompañada de los órganos de dirección.

Precisamente otro aspecto que toca a esta tesis es la democracia no piso de producción, sino respecto a los órganos que ejercen una acción (control obrero indirecto) sobre el proceso laboral. Si nos situamos desde el ángulo democrático liberal. Por ejemplo, si creemos que la rotación de la dirección de la cooperativa es una *conditio sine qua non* para la democracia entonces vamos directo al atolladero de la teoría política moderna. En efecto, la Ley de Hierro de Michels señalaba, según Hyman que

[...] el movimiento obrero, a pesar de sus orígenes y objetivos democráticos y anti-autoritarios, es tan propenso a una “regla férrea de la oligarquía”. Argüía, en primer

lugar, que era imposible que los sindicatos operaran en base a una “democracia directa”: la dirección de las negociaciones y las huelgas requerían de una organización, conducida por funcionarios con experiencia y conocimientos especializados: cuanto más grande es el sindicato, mayor es la necesidad de un liderazgo burocrático. (Hyman,1978: p. 30)

Esta posición, puede pecar de pesimismo abstracto y sin sustento empírico real para diversas situaciones del movimiento obrero. Aún siendo el más obtuso liberal se puede dar argumentos demolidores contra tal posición. Vayamos a nuestro caso de estudio, se supondría sin demostrar que hay una apatía de los obreros de base, que la dirección de la cooperativa se ha erigido como liderazgo poco democrático, porque no ha habido una completa renovación de la dirección, puede y no puede ser cierto. Cómo alguna vez señalo un político español la democracia es un concepto que esta en disputa permanente. Quien lo haga suyo en el sentido común ya tiene la mitad de la lucha política ganada. Y es que el defecto principal de la visión micheliana de la ley de hierro es su concepción de democracia y de la política en términos generales. Una concepción, que a nuestro juicio puede ser catalogada como lo señalaría Nicos Poulatnzas como voluntarista y subjetivista. Porque entendería que los agentes directos encarnados en la dirección — cooperativa o sindical— pueden hacer y deshacer en diversas decisiones que afectan a la base. Sería tanto como creer en una base pasiva incapacitada de reaccionar ante una dirección que los aplasta. Nada más alejado de la realidad, aunque no negamos la posibilidad de esto en otros procesos cooperativos o sindicales, la historia sindical que pesa sobre los ex obreros de Euzkadi muestra que incluso en los momentos de mayor control corporativo siempre lograron resistir.

Tomado los argumentos anteriores, quizás convenga agregar un elemento más, la situacionalidad y los factores externos que condicionan hasta cierto punto los procesos de dirección dentro de la cooperativa. Es que claro, son pocos sino es que inexistentes los triunfos del movimiento obrero, o de cualquier proceso revolucionario, insurgente o contestatario que llegan para asumir una dirección efectiva sin tener todo en su contra. En el caso de TRADOC, una vez que ellos había obtenido la mitad de la planta no significo que se encontrar en una situación favorable para poner a funcionar la producción. Tenía todo en su contra, los análisis de los expertos de la Continental vaticinaron la imposibilidad de volver a poner a funcionar la planta. Luego de que se logró poner a funcionar la planta los distintos problemas no se hicieron esperar. Es difícil, pensar que en medio de un contexto tan adverso se pudiera dar una renovación de la dirección de forma

mas o menos continua. Hasta cierto punto era al menos necesario tener una dirección que lograra unificar y dar continuidad al proyecto. Esa especialización de la que Michels habla para edificar su famosa Ley de Hierro nunca tomo en cuenta los contextos sino habla de generalidades del movimiento obrero. Por supuesto, que con el paso de los años y con la estabilidad de la propia cooperativa la Ley de Hierro puede ser aplicable, pero quizás cuando no exista ni elecciones y la dirección se llegue a heredar. Hablar de la Ley de Hierro michealiana para un proceso cooperativo victorioso con apenas escasos 12 años es hablar al aire y sin tener presente la realidad.

II.

El gran problema que se tuvo al iniciar la investigación, sin duda fue la falta de elementos teóricos que pudieran permitirnos analizar el fenómeno cooperativo sin que se cayera en una posición poco crítica o sectaria respecto a lo que son las cooperativas. Se pasaba de cierto sectarismo marxista heredado desde la segunda internacional o otras posiciones completamente segadas por idolatrar el cooperativismo como una vía para la transformación de la sociedad.

La única forma de romper ambas mistificaciones era utilizar un concepto mucho más rico que pudiera dar elementos tanto críticos como tácticos. Sin duda, el control obrero es concepto analítico que tiene una rigurosidad científica y como demostró el propio Lenin en la revolución rusa, es una consigna táctica importantísima.

Aunque en un inicio de la investigación el propio concepto de control obrero parecía bastante ambiguo se tuvo que hacer una inmersión profunda del mismo. Por supuesto, el concepto es de cepa marxista y teníamos que empezar por esos rumbos para luego entenderlo de forma más desglosada a través de otros autores como Poole.

La utilización de Panzieri pudiera parecer arbitraria dentro de la tesis. Sin embargo, no fue así, aunque el autor reivindica el control obrero como una táctica en piso de producción, lo que a nuestro juicio se encuentra de fondo es la forma que asume la clase trabajadora en la resistencia contra el capital cuando éste trata de imponerle la forma de realizar su trabajo. Conviene agregar que Panzieri habla de control obrero no solamente como una cuestión analítica en el proceso de trabajo o como una cuestión táctica sino por la pugna en medio de la cual se hallaba con el comunismo soviético donde el Estado era el guía de la revolución, un Estado que debería estar el servicio de la clase obrera ahora se había vuelto sobre de ella, como condujo el propio estalinismo. Esto se veía replicado con los

partidos comunistas en diferentes países que prácticamente asuman el papel de dirección y la base obrera tenía que subordinarse.

Aunque la cooperativa que estudiamos se encuentra ha años luz de los debates del italiano su propuesta es vigente en la medida en que en ella encontramos diversos elementos de tensión entre las forma de operar de la trasnacional y de la base obrera. Donde estos últimos tienen su propio control, velado por supuesto por sus órganos de dirección cooperativa pero finalmente inmiscuidos en una disputa con apariencias de asociación accionaria. La idea de utilizar a Panzieri y Hyman era develar lo que subyace en los fenómenos cooperativos, encontrar en lo microscopio las disputas, creemos que logramos el objetivos. Aunque en un inicio hubo dificultades se logro darle viabilidad como se demuestra en las ultimas líneas del capitulo de discusión conceptual (II.).

III.

Se ha abordado hasta aquí a la cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente. Hemos analizado puntualmente los elementos internos del proceso de trabajo. La importancia de conocer el proceso de trabajo, de ir hasta el punto neurálgico, donde se realizan los valores de uso-cambio. Ello no es cosa menor, ya que es la única forma de poder entender como opera realmente (o lo mas cercano a lo real), en el aspecto más microscópico, las tendencias por el control del proceso de trabajo. Recordemos, que la disputa por el control en piso de producción es siempre latente, de la dirección vs la ejecución.

No vale dar juicios deterministas y declarar que la abolición de la propiedad privada de los medios de producción y conlleva a un control obrero, o que la existencia del capitalismo es igual aun control absoluto e irrestricto del capital en los procesos de trabajo. Es decir, no se puede concluir rotundamente que hay control absoluto de los trabajadores o control absoluto del capital, sin matizar otros elementos que son importantes. Existen otros elementos a considerar que influyen en estas dos tendencias, como pueden ser otras formas de control mediadoras en el interior del piso de producción. Esto nos lleva a los investigadores sociales en los procesos de trabajo a comprender que justamente solo la investigación de campo nos muestra realmente las tendencias y contra-tendencias en el seno del capitalismo: el proceso de trabajo.

Esta tesis intentó recuperar ese elemento que siempre se hallará en disputa y será un barómetro importante para comprender la capacidad de la clase trabajadora para construir

un proyecto alternativo de sociedad. Para nosotros, como para muchos, el horizonte se escribe con la palabra: socialismo. Pero, éste no puede ser un decreto estatal, ni una política electoral o una simple idea. Las bases materiales del socialismo, son muchas y de entre todas ellas, una que sin duda es central, es el control obrero, el control de los trabajadores de base en su propio proceso de trabajo. Si bien esta tesis abordo el fenómeno cooperativa lo hizo con la única intención de dejar evidencia en que situaciones el control obrero puede aumentar notablemente.

Esta vez nos toco analizar el control obrero en la industria llantera en una Cooperativa -sui generis-, pero éste bien puede existir en los sectores de servicios, en los sectores agroindustriales etc. Piensen por ejemplo, en la enseñanza pública y privada de las escuelas de la educación básica, en la separación del productor directo -el docente- de sus productos -saberes- que se han de subjetivar en sus alumnos. Una de las cosas que ha venido apremiando, con la actual reforma educativa en México, no solo ha sido la fractura de la estabilidad laboral, la aniquilación de los derechos laborales de los trabajadores de la educación sino un control del proceso de trabajo docente. Donde éstos pierden con la reforma una mayor autonomía. Los exámenes estandarizados, las formas en que se debe evaluar a los alumnos, las formas de enseñanza que deben aplicar los trabajadores de la educación y los planes y programas de estudio bien pueden calificarse, a primera vista como tayloristas, en cuanto a su ejecución. Pero mas allá de ponerle un término concreto, podemos hablar de una separación cada vez mas abierta entre quien ejecuta el proceso de trabajo de la enseñanza y quien lo dirige, una mayor control del proceso de trabajo, en una palabra: la expropiación del saber del trabajo docente.

Regresando al hilo, insistimos pues, que esta tesis más allá de replicar el a.b.c del cooperativismo o de sus críticas a éste, busco comprender el funcionamiento del control obrero, en todas sus variantes en una cooperativa. El control obrero, es ante todo un concepto analítico pero también una reivindicación política en gran parte del marxismo militante, que ahora parece olvidado por la serie de consecuencias que ha dejado la contra-ofensiva de la patronal en recientes años —neoliberalismo- pero que sigue vigente, tanto para mejorar las condiciones laborales como para abrir alternativas al régimen actual.

Por otro lado, y regresando a nuestro caso de estudio conviene preguntarse la viabilidad de las cooperativas. Específicamente la viabilidad de este tipo de cooperativas que se asocian con capital trasnacional. Al final de esta tesis y más allá de las oraciones

señaladas párrafos arriba. Vienen preguntas naturales, ¿Cuál es el futuro de estas formas organizativas? ¿Pueden ser una alternativa al capitalismo? es cierto, que nosotros rescatamos el proceso de TRADOC, por dos cuestiones principales. Primero, por el empoderamiento técnico-productivo de la base obrera tanto a nivel individual como a nivel colectivo en diversos departamentos. Estos atestiguan sin duda que el capitalismo no es en absoluto natural y la única forma organizativa, ya que dentro de él subyace procesos que incluso lo cuestionan en sus fundamentos, en efecto, embrionarios pero ahí están. Propensos a aniquilarse por las tendencias del modo de producción o por auto-aniquilación, por las dinámicas internas en la cooperativa. Segundo, por los rasgos de solidaridad y por su militancia política, de la dirección de la cooperativa. Precisamente este segundo elemento es el que nos interesa, aunque la cooperativa asociada con el capital transnacional no puede ser una salida al capitalismo, ni en el corto, mediano y largo plazo. Porque el resultado que se dio con Euzkadi fue una salida necesaria dentro de los márgenes de lo realmente posible. Los obreros de Euzkadi no querían una liquidación que los hubiera alejado seguramente de la escena política actual. Ellos querían recuperar sus fuentes de empleo, tampoco planteaban hacer la revolución o acabar con el capitalismo después del cierre de la planta. A menudo la realidad choca con las posiciones extremistas del todo o nada, cuando no se hace un análisis veraz para la acción política. Era necesario, sino indispensable darle una salida política real a sus problemática. La opción que tomaron y la lucha subsecuente que siguió dando la cooperativa es fundamental para entender que pueden ser ejes importantes, para demostrar hasta donde esta la capacidad de la clase obrera y para apoyar, dar solidaridad en diversos ámbitos de lucha. Si TRADOC no tuviera intervención política alguna, si ni siquiera se inmutara por las luchas obreras en el país, la misma, no tendría razón de ser. Solo en la medida en que ésta se ha hecho presente en otras luchas después del triunfo es alternativa.

Por otro lado, siendo lo mas cauteloso y sensato posible, después de haber analizado este proceso y haber explorado en las revisiones históricas el legado cooperativo. Podemos concluir que las cooperativas de este tipo tiene un futuro incierto sino logra surgir un movimiento obrero consolidado en México y otras cooperativas con el mismo cariz combativo. Quizás nuestra conclusión podrá parecer un *remake* de la *teoría de la revolución* permanente de Trotsky a nivel nacional. El éxito real de TRADOC no esta únicamente en crecer productivamente con Cooper Tires o de forma independiente, sino en el crecimiento político con otras luchas proletarias. Porque al final los intereses de una transnacional siempre son vacilantes y nunca pueden fiarse de ellas.

No solo se deberá intentar forjar su independencia técnico productiva de la cooperativa, de tratar de llevar a buen puerto los problemas internos, porque depende en absoluto de la transnacional en estos aspectos, sino que deberá pensar salidas políticas para el conjunto de los trabajadores. Las cooperativas que surgen del movimiento obrero y que se aíslan del mismo tienen sus días contados. No solamente porque las alianzas posteriores será imposibles sino porque dejar de reivindicarse como parte de la clase obrera significa volver a reproducir en el seno cooperativo la lógica de subordinación de los cooperativistas hacia el trabajo asalariado. Porque se comienza a consolidar la idea entre la base de socio más que del trabajador.

Las luchas de solidaridad de las cooperativas son una constante que les recuerdan de donde vienen, para refundar sus propios valores y no terminar volviéndose una empresa capitalista, con una veintena de accionarios.

Ahora bien, cabe igualmente la interrogante si estos procesos pueden ser una salida frente a cierres de fábricas. Cosa que no es nada irreal con la llegada de Trump al gobierno norteamericano. Si llegara a darse el caso de un cierre de fábrica industrial por quiebre o retiro de inversión. La cooperativa asociada podría ser una salida a esto. Empero desde luego sólo si las circunstancias lo permiten. Debemos de ser cautos, la opción de cooperativa asociada no depende únicamente de los propios trabajadores. De hecho no es una opción que este en la número uno de la lista, antes debe barajarse otras alternativas, al menos dos opciones, la primera sería la reapertura de la planta bajo propiedad estatal —en el mejor de los casos, pero muy poco probable estatización con control obrero— o quizás con la compra total de la misma por otro empresario privado. La segunda opción sería la constitución de una cooperativa con propiedad total de los trabajadores sobre la misma, como ocurrió con Pascual o en Argentina con las múltiples empresas recuperadas. Finalmente, la cooperativa asociada sea al Estado o aun ente privado, reiteramos no es la mejor opción que pueda tener la clase trabajadora frente a un cierre de fábrica aunque tampoco es tan pésima opción como la liquidación total de los trabajadores frente al cierre. Todas estas opciones depende de varios factores, no se puede elegir muy tranquilamente alguna de estas, la ruta que sigue la lucha de los trabajadores frente a un quiebre depende de una infinidad de aspectos, pero dos nos parecen cruciales. Por un lado, la propia resistencia de los trabajadores en conjunto, cuando existe la unificación de estos y no se debilitado la resistencia, segundo el apoyo solidario de otras organizaciones. La co-resistencia de la clase obrera mexicana para apoyar esto, junto con las expresiones de la lucha internacional. Solo el correcto análisis

de la correlación de fuerzas permite exigir en la negociación una salida razonablemente posible, más allá de algún posicionamiento radical o extremista que pueda terminar conllevando a una terrible derrota.

Sin embargo, si se logra recuperar la fuente de empleo bajo el modelo que siguió TRADOC, aun quedan muchas disyuntivas por superar. Pero se deben poner atención en las modalidades de la asociación, no únicamente en términos accionarios que es la parte mas visible del proceso. Sino fundamentalmente en términos organizativos del trabajo, pues a partir de ahí el dominio del proceso se va construyendo. La viabilidad a largo plazo de estos procesos solo esta en razón de ser por el apoyo a otras luchas, por la continuidad en la escena política, por la recuperación de las fuentes de empleo, por sacar a la luz quien puede terminar mandando en los centros de trabajo, por enarbolar la gestión obrera. Por reconocer con quien se sigue enfrentando el trabajo aun cuando el capital parezca su socio amigable. Cómo alternativa transitoria del capitalismo a otro régimen productivo no tienen mayor razón de ser. Porque en términos económicos la clase trabajadora no puede aspirar a seguir este modelo sino solo en la medida que lo dicten las últimas circunstancias mas adversas.

Con los debates recientes sobre las alternativas al capitalismo, consideramos que las cooperativas asociadas en un futuro y con su desarrollo pueden terminar volviéndose una insignia política del reformismo en sus múltiples variantes. Sea por la transformación gradual de la sociedad o porque creer que las cooperativas asociadas atenúan, mitigan, evaden o desaparecen las relaciones conflictivas y antagónicas entre capital y trabajo. Nada mas ajeno a la realidad como demostramos a lo largo de esta tesis.

Bibliografía.

A. Ruggeri, H. T. Novaes y M. Sarda da Faria (comps) (2014). *Crisis y autogestión en el siglo XXI. Cooperativas y empresas recuperadas en tiempos de neoliberalismo*. Ediciones Continente. Argentina.

Atilano Uriarte, Maria (2011). *Mujeres, Sustento de la dignidad trabajadora de la Huelga de Euzkadi*. Heinrich Böll Stiftung. México.

Bensusán, De La Garza, Fürstemberg, Terán, Wannöffel (1995). *Competitividad internacional versus democracia industrial*. UAM y Fundación Friedrich Ebert. México.

Braverman, Harry (1983). *Trabajo y Capital Monopolista*. Nuestro Tiempo. México.

Brinton, Maurice (1972). *Los bolcheviques y el control obrero (1917-1921)*. Viejo topo. Paris.

Carrión Nin, Jose Luis (1999), "Proceso de fabricación de las llantas de caucho" Facultad de Ingeniería Industrial UNMSM http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/indata/v02_n2/proceso.htm

Campos Orozco, Francisco Javier (2014) "Caso SNRTE-Continental: una Huelga internacionalista" ponencia en el *1er Congreso Latinoamericano de Estudiantes de Posgrado en Ciencias Sociales* (FLACSO). México.

Castillo, Jose (1987) "La experiencia de autogestión yugoslava" en Tazanós, José Félix (ed.) *La democratización del trabajo*. Editorial Sistema. España.

Cockcroft James, Nájera Mario Alberto y Torres Nuño Jesús (2008). *Testimonio de una victoria obrera del siglo XXI, una huelga internacionalista ejemplar: la batalla de Euzkadi*. Ediciones Presente y Futuro. México.

Cuéllar Vázquez Angelica (2002). *La cara oculta de ruta 100*. UAM, Plaza y Valdés. México.

Coriat Benjamin (1992) *El taller y el robot*. Siglo XXI, Madrid.

----- (1982) *El taller y el cronometro*. Siglo XXI, México.

De la Garza, Enrique (Comp.) (n. d.) *Clase Obrera, Sindicato y Partido. El Obrero Italiano*.

----- (coord.) *Tratado Latinoamericano de Sociología del Trabajo*. FCE-UAM. México 2000.

----- (1998) "Democracia, representatividad y legitimidad sindical", *Revista El Cotidiano*, mayo-junio. México.

---- (1988) "Estilos de Investigación sobre la Clase Obrera", *Revista Mexicana de Sociología*, Año L, Nro. 4, Octubre-Diciembre. México

---- (coord.) Proyecto de investigación: *Modernización empresarial y cambio sindical*. México.

De La Garza, Enrique y Neffa, Julio (compiladores) (2010). *Trabajo y Modelos Productivos en América Latina*. CLACSO. Argentina.

Emmerich, Gustavo y Alarcón, Víctor (coords.) (2007) *Tratado de Ciencia Política*. UAM-I Anthropos. México.

Urrea Giraldo, Fernando (2010) "Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia como modelo de desregulación laboral" en De La Garza Enrique, Neffa Julio Cesar (coord.) *Trabajo, Identidad y Acción Colectiva*. Plaza y Valdés, UAM. México.

Gómez, Enrique (2013). *Ellos sí pudieron mirar al cielo*. Ediciones El Socialista, tercera edición. México.

Hyman, Richard (1981). *Relaciones Industriales. Una introducción marxista*. H Blume Ediciones. España.

Iturraspe, Francisco (ed.) (1986). *Participación, cogestión y autogestión en América Latina*. Editorial Nueva Sociedad. Venezuela.

Lahera Sanchez Arturo (2004). *La participación de los trabajadores en la democracia industrial*. Universidad Complutense de Madrid, La Catarata, Madrid.

Leyva Piña, Marco Antonio y Rodríguez Lagunas, Javier (2002). *Democracia y legitimidad en los sindicatos de aviación*. UAM, Plaza y Valdés. México.

Luxemburgo, Rosa (1967). *Reforma o Revolución*. Editorial Grijalbo. México.

Mandel, Ernest [comp.] (1977). *Control obrero, consejos obreros, autogestión*. Ediciones Era. México.

Marx, Karl (1975). *El Capital*. Tomo I. Siglo veintiuno editores. México

Marx, Karl (1971). *Formaciones económicas precapitalistas*. Editorial XXI, México

Marx, Engels (1977) *Obras Escogidas*. Ed. Progreso. Moscu.

Melgoza, Javier y Montesinos, Rafael (2002). *Representatividad, democracia y legitimidad en el Sindicato Mexicano de Electricistas*. UAM, Plaza y Valdés. México.

Marañón Pimentel, Boris (2014). *Buen Vivir y descolonialidad, Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumental*. IIE, UNAM. México.

Moral Mozas (2004) "Violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas"(CIRIEC), núm. 48

Prud'homme, Jean-Francois (2001). *Consulta Popular y democracia directa*. IFE. México.

Protocolo de Investigación: Modernización empresarial y cambio sindical. Dir. Enrique de La Garza Toledo (n. d)

Poole Michael (1986) *Towards a New Industrial Democracy, Workers' Participation in Industry*. Routledge & Kegan Paul London and New York.

Quintero, Ana Gabriela (2014). *El legado sindical en las cooperativas: la experiencia de los ex trabajadores de Euzkadi y la dinámica en TRADOC*. Tesis de Maestría. FLACSO.

Rodríguez Bautista Juan Jorge y Cota Yáñez Maria del Rosario (2006) "Desarrollo de el Parque Industrial El Salto, Jalisco". en *Cuadernos PROLAMIUSP*. año 5, vol. 2.

Rojas Herrera, Juan Jose (2014). *La formación del movimiento cooperativo en México. Antecedentes organizacionales y momento constitutivo*. Universidad Autónoma Chapingo. México.

Sosapavon Baz, Jaime (sin año). *Euzkadi, una empresa con historia*. Continental Tire. México.

Tezanos, Jose Felix (1986). "La democratización del trabajo en los umbrales de la sociedad post-industrial" en Tzanos, José Felix (ed.) *La democratización del trabajo*. Editorial Sistema. España.

Yoselyn Bermúdez Abreu y Cèsar Prades Espot "Algunas consideraciones sobre la cogestión laboral en Alemania, España y Venezuela" *Gaceta Laboral* v.12 n. 3 Maracaibo dic. 2006 http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972006000300001

Referencias digitales.

http://www.goodyear.com.mx/tire_know/making_a_tire/

Centro de Estudios de las Finanzas Públicas con datos de la Dirección General de Inversión Extranjera de la Secretaría de Economía, 2015 http://www.cefp.gob.mx/intr/bancosdeinformacion/estatales/indicadores_socioeconomicos/is020.xls

Secretaria de Economía, ProMéxico, 2014, inversión y comercio, perfil Jalisco http://mim.promexico.gob.mx/Documentos/PDF/mim/FE_JALISCO_vf.pdf

Sara Cantera El Universal, 02/09/2015 <http://www.eluniversal.com.mx/articulo/cartera/economia/2015/09/2/auge-automotriz-impulsa-produccion-de-llantas-cnih>

Axel Sanchez. El Financiero, 01/09/2015, <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/demanda-de-llantas-crecera-35-en-mexico-para-2020.html>

Mundo Ejecutivo, Empresas Llanteras ponen a rodar México, 21/10/2014 <http://mundoejecutivo.com.mx/economia-negocios/2014/10/21/empresas-llanteras-ponen-rodar-mexico>

Información obtenida en, Hernandez Cedillo Veronica, *Empresas Llanteras ponen a rodar a México* en mundoobjetivo.com y Segura Rita, *El mapa de la industria llantera en nuestro país* en *Revista Transportes y Turismo* tyt.com.mx

Documentales consultados

Michael Enger (2010), *Los neumáticos Vuelven a Rodar*. Deutsche Welle.

Normatividad consultada

Ley General de Sociedades Cooperativas. DOF.

Bases Constitutivas de Trabajadores Democráticos de Occidente S.C. de R.L. de C.V.
Edición 2007.

Anexo.

Listado de Entrevistas			
Nombre	Lugar	Fecha	Duración
Enrique Gomez	Ciudad de México	19 de Marzo y 8 de Noviembre de 2016	-2 horas 8 minutos -1 hora 31 minutos
Francisco Limon	El Salto, Jalisco	11 de noviembre de 2015	28 minutos
Jose Cardenas	Juanacatlan, Jalisco	11 de noviembre de 2015	44 minutos
Edgard Soto	El Salto, Jalisco	12 de noviembre de 2015	38 minutos
Salvador Almaguer	El Salto, Jalisco	12 de noviembre de 2015	1 hora 3 minutos
Tarcisio Curiel	Juanacatlan, Jalisco	13 de noviembre de 2015	58 minutos
Hector Nuño	El Salto, Jalisco	13 de noviembre de 2015	28 minutos
Adrian Becerra	El Salto, Jalisco	13 de noviembre de 2015	27 minutos
Francisco Ramirez	El Salto, Jalisco	13 de noviembre de 2015	1 hora 34 minutos
Oscar Antonio Luna	El Salto, Jalisco	14 de noviembre de 2015	31 minutos
Salvador Castillo	El Salto, Jalisco	14 de noviembre de 2015	38 minutos
Edgard Franco	El Salto, Jalisco	14 de noviembre de 2015	17 minutos
Alfredo Zavala	El Salto, Jalisco	14 de noviembre de 2015	24 minutos
Jesus Torres Nuño	El Salto, Jalisco	16 de noviembre de 2015	1 hora 12 minutos
Edgard Hernandez	El Salto, Jalisco	16 de noviembre de 2015	1 hora 28 minutos