



152559

casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTAPALAPA

C.S.H.

DEPTO. DE ECONOMIA

LIC. ADMINISTRACION

// LA COOPERATIVA COMO MODELO ORGANIZACIONAL

ALTERNATIVO. ¿MODELO ORGANIZACIONAL O

MEZCLA DE MODELOS?

COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L. //

✓ MERLIN HERNANDEZ, ANGEL MOISES

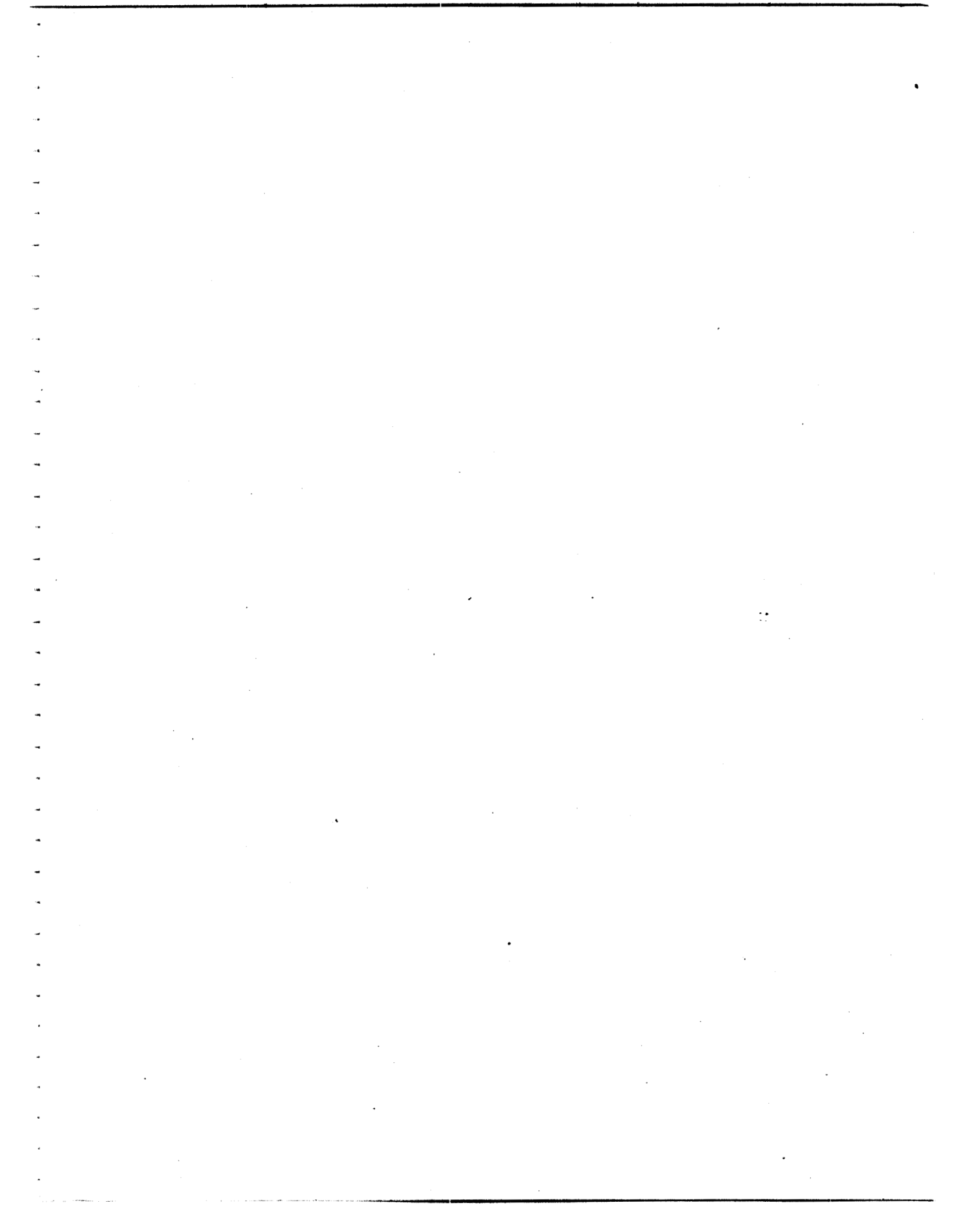
ASESOR: PROF. ANTONIO BARBA ALVAREZ

SEMINARIO DE INVESTIGACION

MEXICO, D.F. 1993

I N D I C E

	pág.
INTRODUCCION.....	i
I. MODELOS ORGANIZACIONALES.	
- Modelo Autoritario.....	01
- Modelo Satisfaciente.....	09
- Modelo Participativo.....	13
II. HIPOTESIS.....	18
III. LA COOPERATIVA COMO UN MODELO DE PRODUCCION ALTERNATIVO.	
- Sociedad Cooperativa.....	24
- La Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L. Antecedentes.....	27
IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L.....	31
V. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y TECNOLOGIA EN LA COOPERATIVA.....	37
VII. ASPECTOS ECONOMICOS Y MERCADOLOGICOS.	
- Situación Económica.....	49
- Situación dentro del mercado.....	50
VI. CONCLUSIONES.....	54
 ANEXOS.	
 BIBLIOGRAFIA.	



INTRODUCCION

El análisis que a continuación se presenta tiene por objeto ubicar a la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L dentro de un marco de referencia en el cual se intentara conocer cuál o cuáles son los tipos de modelo o estrategia organizacional que define la estructura organizacional de esta Cooperativa, una vez que se logre esto y teniendo bien definida la estructura de la organización, se procederá a establecer cómo ha influido el tipo de estructura organizacional de la Cooperativa en los resultados que se obtienen con la tecnología actual con que opera la planta sur ubicada en Lorenzo Boturini y Clavijeros en la colonia Tránsito. Para tal efecto se desarrollarán los modelos estratégicos dominantes que definen la estructura organizacional, estos modelos dominantes son:

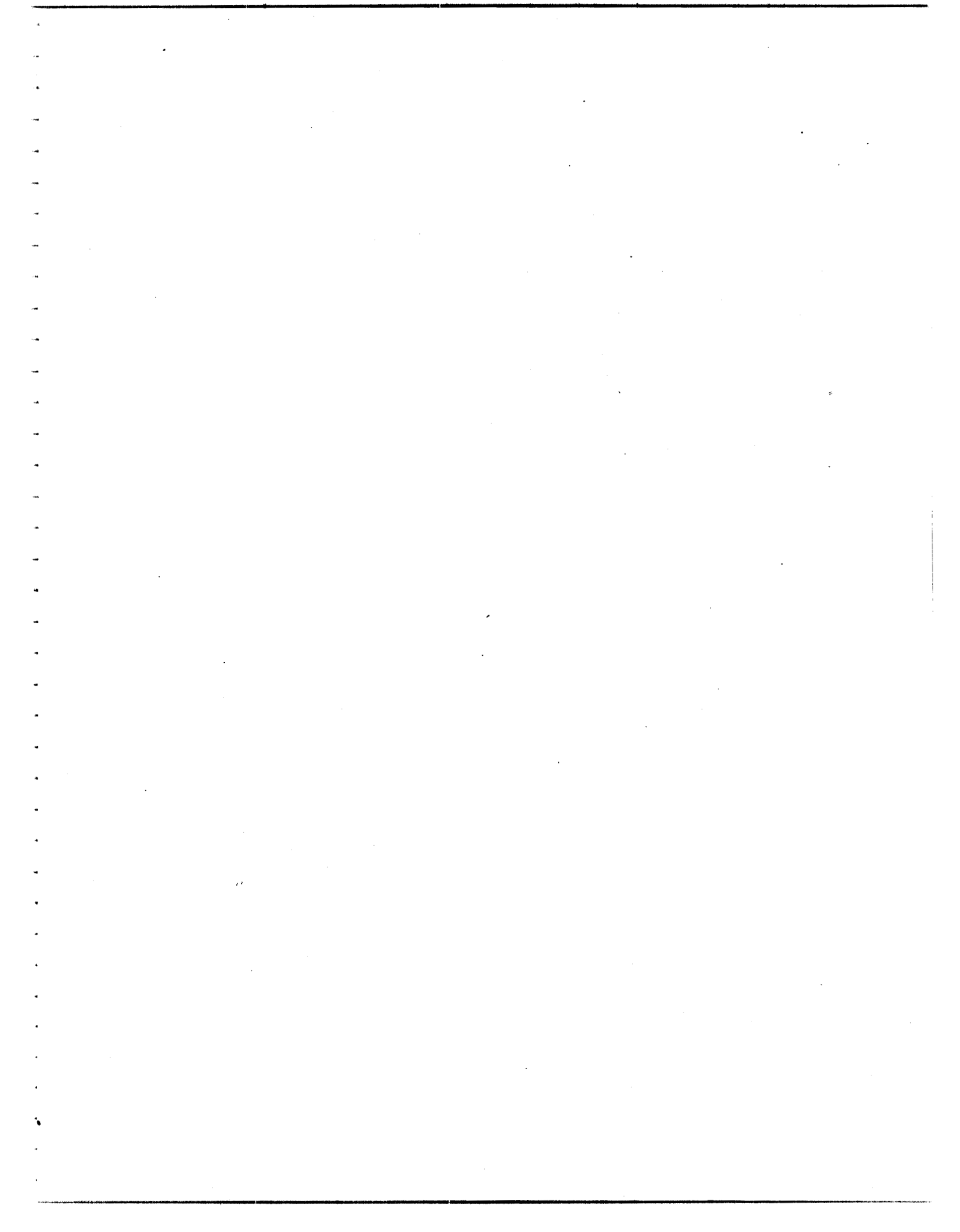
- a). El modelo autoritario.
- b). Modelo participativo.
- c). Modelo satisfaciente.

Cada uno de los modelos citados tiene sus propias particularidades, y por lo tanto se tratarán por separado.

Por otra parte, y ante las nuevas perspectivas que se presentan para México con la apertura comercial via la inserción al GAT por un lado, y ante el Tratado Trilateral de Libre Comercio por el otro, es papel del futuro administrador reconocer los tipos de estructuras organizacionales que se presentan en la actualidad, y lo que es más, le corresponde el buscar formas de estructura organizacional que puedan resultar una alternativa de producción, pues

to que como se puede apreciar, los modelos de producción que utilizan las empresas mexicanas, son modelos de importación que las más de las veces no se apegan a la realidad nacional y que no han tenido un estudio previo, que tenga como fin, conocer hasta qué punto estos modelos pueden resultar funcionales para las organizaciones nacionales.

Así pues, el presente trabajo pretende arrojar un poco de luz sobre estos puntos, tomando como modelo de estudio el caso de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L., puesto que es una organización que a pesar de haber tenido que enfrentarse a grandes problemas, representa en la actualidad una empresa de reconocido éxito dentro de su mercado, donde podemos encontrar las condiciones necesarias para el estudio.



I. MODELOS ORGANIZACIONALES

MODELO AUTORITARIO

La "Organización Científica del Trabajo", responde a la necesidad del capitalismo por controlar el proceso de producción en los talleres con el fin de lograr una acumulación más rápida del capital, por medio de la reorganización de las tareas productivas, esta necesidad nace del crecimiento sin precedente que sufren las industrias a finales del siglo XIX tanto en Europa como en los Estados Unidos, es en este último que los progresos industriales alcanzan su grado más alto, y es aquí donde la OCT encuentra el ambiente adecuado para surgir.

Entre otras cosas la OCT intenta aplicar el método científico para la resolución de los problemas cada vez más complejos de la organización, con el fin de lograr una eficiencia productiva que permita el crecimiento del capital.

" La OCT propone la búsqueda de la eficiencia productiva mediante el desarrollo y la puesta en práctica de procedimientos y estructuras que niegan aparentemente las relaciones de poder cuando, en realidad, lo que se desea es la institucionalización de un poder formal legitimado. Pensamos que precisamente bajo este término de eficiencia productiva es donde se oculta la fórmula-misma del poder".(1)

El modelo autoritario tiene sus orígenes en los postulados de la Organización Científica del Trabajo, la cual tiene como representantes principales a Frederick Winslow Taylor y Henry Ford, cada uno de ellos aporta a la administración formas y técnicas de con-

1. Eduardo Ibarra C. y Luis Montaña H. Mito y Poder en las Organizaciones: " Notas para un análisis crítico de la Administración". México 1984, p.31.

tról del trabajo que representaron un gran avance hacia la producción en masa.

Taylor, elimina los tiempos muertos de la maquinaria de producción, esto se realiza por medio del estudio de tiempos y movimientos, el cual consiste en organizar, medir las tareas que realiza el trabajador en la elaboración de un producto, para que posteriormente se reorganicen eliminando los movimientos innecesarios en el proceso de producción.

"El uso de métodos experimentales en el estudio del trabajo no comenzó con Taylor; en efecto, el uso mismo de tales métodos por artesanos es parte de la práctica de cualquier oficio. Pero el estudio del trabajo por, o de parte de aquellos que lo dirigen en lugar de aquellos que lo ejecutan, parece que surge tan sólo con la época capitalista;" (2)

Es importante hacer notar que Taylor en realidad lo que buscaba era lograr la máxima prosperidad de los trabajadores. Entre los aportes que hace a la administración se encuentran la eliminación del oficio por medio de la emancipación del conocimiento del proceso productivo atacando a los gremios de manera abierta ya que "Durante todo el siglo XIX el oficio constituirá de manera sistemática y general la piedra angular sobre la cual será construida

2. Harry Braverman, Trabajo y capital monopolista, México, 1987, pp. 109-110.

3. Lo que Taylor andaba buscando, no es "la mejor manera" de hacer el trabajo "en general", cosa que Friedmann parece asumir, sino una respuesta al problema específico, de cómo controlar mejor el trabajo alienado, es decir, la fuerza de trabajo que es comprada y vendida. op. cit. p. 111.

(4)
la organización obrera...". No es por casualidad que el mismo Taylor manifestara que: quien domina el oficio y dicta los modos operatorios se hace también dueño de los tiempos de producción.

Coriat manifiesta que "Doblegar al obrero de oficio, liberar al proceso de trabajo del poder que éste ejerce sobre él para instalar en su lugar la ley y la norma patronales, tal será la contribución histórica del Taylorismo". (5)

Uno de los factores que permitieron que esto se realizara se encuentra en los dos periodos de inmigraciones de obreros no calificados y campesinos europeos desplazados por la revolución industrial hacia America del Norte, con lo cual se constituye un mercado de trabajo ideal en donde la organización implementará la Organización Científica del Trabajo, el proceso de inmigración se realiza en dos etapas: "...de 1815 a 1860, un total de cinco millones de personas desembarcan en los Estados Unidos..., de 1880 a 1915 nuevas fuentes de inmigración acaban de alterar la composición del mercado de trabajo". (6)

Taylor hace una segmentación del trabajo mediante la cual el trabajador solamente se dedica a llevar a cabo tareas específicas restándole la base de poder que sustentaba a los obreros calificados: "el conocimiento del oficio".

Taylor pone en marcha tres niveles de poder mediante los cuales

4. Vid. Coriat Benjamin. LA MANUFACTURA Y EL OFICIO

5. op.cit. pp

6. op.cit. pp

ataca la base de poder de los obreros "el oficio", estos niveles son:

a) **One best way:** es la mejor forma de hacer las cosas, consiste en la descomposición de el proceso de producción que realizan los obreros en sus componentes más sencillos, para que posteriormente sean reorganizados de la manera más adecuada "El objetivo explícito es la lucha contra el bajo rendimiento sistemático, su verdadero propósito es asegurar el control del proceso de trabajo y medio para lograrlo es el cronometraje [...] El cronómetro se constituye así en uno de los instrumentos modernos de poder en las organizaciones...".⁽⁷⁾

b) **Thinking department:** tiene como fin, lograr el control de la eficiencia mediante cuatro funciones a su cargo la distribución, fabricación, salarios y personal. El objetivo de el Departamento Pensante -como también es conocido- es el manejo de la creatividad que el One best way ha logrado de cierta manera emancipar a los obreros de oficio, esto es que:

" El thinking department se apropia de la creatividad del obrero al separar la concepción de la ejecución, controlando mediante esta estructura organizativa la aplicación del saber que ha sido retirado a los obreros en los procesos de producción, e imponiendo de esta forma un procedimiento disciplinario y un mecanismo de vigilancia".⁽⁸⁾

c) **Máxima prosperidad:** para que la organización pueda llegar a este último paso, es necesario que exista colaboración entre el pa-

7. vid. Ibarra C. op.cit., p.34.

8. ibidem. pp.35-36.

trón y los trabajadores, ya que los intereses son los mismos para ambos. Taylor sostiene que "...no puede haber prosperidad para el patrón en un término largo de años, a menos que vaya acompañada de prosperidad para el empleado, y viceversa..." (9) cuando nos referimos a la colaboración, asumimos que esta no es grupal sino individual tal y como lo señalan Eduardo Ibarra C. y Luis Montaña H. en Mito y Poder, (10) así pues lo que realmente sucede es que el trabajador orillado a prestar sus esfuerzos para el bien de la organización mediante la utilización de discursos a nivel individual, "Colaboración que implica y justifica la aceptación de los dos niveles anteriores". (11)

La OCT no deja de lado las sanciones y recompensas para el trabajador con el fin de lograr que éste coopere para los objetivos de la organización, de esta manera Taylor considera que la recompensa adecuada para el trabajador esta en el aspecto económico pues de este depende en gran medida su bienestar, de esta manera el obrero saca ventaja de los principios propuestos por la OCT. Esta misma concepción será retomada más tarde por Henry Ford en su política del "Five Dollars Day", misma que trataremos a continuación donde se desarrollaremos los aportes de Ford a la administración.

Con este autor se eliminan los tiempos muertos con respecto a los

9. Taylor Frederick W., Principios de la administración científica, Editorial, Herrero Hermanos, México, 1911, 1982, p.20

10. ibidem, Ibarra C. op.cit., p. 36-37.

11. op.cit. p. 36.

obreros, entre otras cosas Ford consideraba que el caminar de los obreros dentro de la fabrica representaba tiempo muerto dentro de la produccion. La cadena de montaje y la linea de produccion son dos ideas que si bien no son netamente de Ford, si son llevadas a la practica hasta sus ultimas consecuencias por él, con la implementacion de la cadena de montaje se ve la necesidad de estandarizar las partes del producto con lo cual se podrá llegar a la produccion en serie finalmente. Entre las virtudes de la cadena para la organizacion se encuentra el que es el trabajo y no el obrero quien controla la cadencia de la produccion, lo que representa el golpe final que la O.C.T. asesta sobre los obreros calificados, introduciendo a las industrias Ford lo que se conoce como el ma-

(12)

quinismo.

Ford, no solamente implementa la forma de producir más, sino que también trata de dar solución al problema de cómo asegurar la mano de obra futura, para lo cual aplica la política del "Five dollars day", esta medida consiste en pagar al trabajador un sueldo de cinco dolares al dia, si bien esto fue absolutamente innovador en Norteamerica, pues nunca un industrial se habia atrevido a dar un pago tan alto a sus trabajadores, también es cierto que el pago estaba condicionado al cumplimiento de ciertas reglas, el trabajador que reunia los requisitos era quien se hacia acreedor a gozar del aumento de sueldo pero no sin estar condicionado a se

12. Por maquinismo se entiende, el uso intensivo de la maquinaria de produccion. con el consecuente aumento de explotacion de los trabajadores. El maquinismo es solamente el nombre que se le da ala utilizacion de las maquinas de manera inensiva.

guir cumpliendo con las normas impuestas por la dirección, en caso de incumplimiento de las reglas el trabajador se veía privado del aumento de sueldo por un lapso de tiempo de seis meses, y sólo se restituía la prestación si el trabajador durante el tiempo que duraba la sanción no reincidía, en caso contrario era retirado el goce de aumento de sueldo definitivamente, lo mismo sucedía en caso de que el trabajador después de salir airoso de la sanción y una vez restituida la prestación éste reincidía en actitudes en contra de las normas.

Para que un trabajador se considerara dentro de la política del Five Dollars Day, debía llenar ciertos requisitos, por ejemplo: Ser un hombre mayor de edad, no tener vicios como fumar o beber, etc..., en una palabra el trabajador que deseara ganar cinco dólares al día tenía que demostrar una conducta intachable.

Por otro lado, el Five Dollars Day no se aplicaba a mujeres y niños, en el caso de las mujeres, Ford consideraba que las mujeres que trabajaban en las plantas se casarían y por lo tanto dejarían de trabajar para ser mantenidas por su marido así que en realidad el marido es quien necesita el aumento y no la mujer. Lo que Ford perseguía con la política del Five Dollars Day era garantizar la fuerza de trabajo, la producción en masa.

Para la organización, la O.C.T. aportó:

-One best way

-Thinking department

-Máxima prosperidad

La OCT tuvo algunos aportes más como por ejemplo: Producción en

masa, Aumento del consumo, Estandarización del producto, etc., que para efecto de la presente investigación no serán abordados. En los años 20 los constantes conflictos obreros provocados por las rígidas técnicas de control propuestas por la OCT dan pie al surgimiento de contradicciones entre ésta y los obreros, ya que si bien es cierto que en las fábricas Ford el salario se aumento en un 100% esto no quiere decir que el trabajador se sintiera conforme con su situación ya que las técnicas de producción lo degradaban hasta el punto de transformarlo en un apéndice más de la maquinaria de producción, como una muestra del descontento obrero hacia los nuevos modos de producción basta mencionar el alto índice de rotación de trabajadores que en las fabricas Ford se presentaba, lo que representaba un gran problema pues se perdía tiempo en preparar a los nuevos obreros, así pues la OCT se enfrentaba a un problema que no había contemplado, cómo lograr reducir la rotación de los trabajadores?, la respuesta a esta pregunta sería dada por las Relaciones Humanas, escuela que no viene a reemplazar a la OCT sino que en realidad la complementa, dejando intacta la esencia explotadora impuesta por ésta y dándole un toque de humanidad que realmente no tiene mediante el manejo de sentimientos, y de los aspectos ilógicos a los que responde el comportamiento de los trabajadores, así pues a continuación se muestra cómo las R.H al igual que la OCT,

"Son en realidad un intento por re-organizar, conforme a los intereses empresariales, tanto el saber como el sentir obreros." (13)

13. ibidem. Ibarra C. op.cit.,p. 23.

MODELO SATISFACIENTE

El nacimiento de las Relaciones Humanas se presenta durante los años 20. Es durante este periodo que los movimientos obreros toman fuerza, debido al descontento del trabajador por la implantación de los métodos de producción surgidos en la OCT ya que se encuentran inconformes con el excesivo ritmo de trabajo que se les impone por parte de la dirección.

El movimiento de las R.H pasa por dos etapas:

- 1) Etapa experimental.
- 2) Etapa de abstracción.

La etapa experimental comprende los estudios realizados por el grupo Harvard en la Hawthorne Western Electric, en la segunda etapa se encuentra la formalización de la teoría de las R.H.

Entre los principales representantes de las R.H. se encuentran aquellos investigadores que participan en los experimentos realizados por el grupo de Harvard en la Hawthorne Western Electric (E. Mayo, Roethlisberger, W Dickson, Mary Parker F.).

"Tal vez el autor más conocido en esta corriente sea E. Mayo... a Mayo se le ha acusado de ocupar un lugar que probablemente no le corresponda en el concierto organizacional": la paternidad de las Relaciones-Humanas. Se le recrimina por haber pasado más tiempo en los cuarteles generales de la Western Electric, ejerciendo precisamente las Relaciones-Humanas, más que al mando de los experimentos de la Hawthorne..."(14)

Los experimentos realizados por el grupo Harvard en la Hawthorne

14. Montaño Hirose, Luis "El orden sistémico: algunos autores de la paradogia organizacional, en varios El orden organizacional: Poder, estrategia y contradicción, UAM-I 1989, p. 6.

ne en la Western Electric Company, con el fin de conocer cuáles serían los cambios en la producción de los trabajadores ante una serie de cambios físicos en el medio ambiente de trabajo, los experimentos programados con anterioridad preveían algunos cambios específicos, pero no descartaban la posibilidad de encontrar algunos cambios no previstos por ellos, y son precisamente estos cambios no previstos los que en realidad dan su carácter a la Escuela de las Relaciones Humanas, ya que se dan cuenta de que en realidad los cambios físicos del ambiente de trabajo si bien son importantes para el bienestar de los trabajadores no representaron por sí solos un factor determinante en el aumento de la producción de las obreras que participaron en los experimentos, ya que ante cambios en los tiempos de trabajo durante la jornada laboral y aún ante los físicos en el medio ambiente de trabajo, las trabajadoras manifestaron una constante alza en la productividad tanto individual como en equipo (salvo en algunas ocasiones), estos resultados llevan a los investigadores a preguntarse cuál era la razón de que esto pasara, es aquí donde se dan cuenta que las trabajadoras se sienten, de cierta manera tomadas en cuenta por la empresa y esto es lo que en realidad las motiva para rendir más en su labor.

"En estos experimentos, un equipo de la Escuela de Administración de empresas de Harvard, bajo la dirección de Elton Mayo, llegó a conclusiones principalmente negativas, que además eran sorprendentemente similares a aquellas con las que Taylor había empezado sus investigaciones casi medio siglo antes. Aprendieron que la actuación de los obreros tiene poca relación con la "capacidad" [...] y que los obreros actuaban colectivamente para resistir las exigencias standards en el ritmo de

trabajo de la gerencia." (15)

Entre los descubrimientos que el grupo Harvard hace en estos experimentos se encuentran las propuestas de E. Mayo con respecto a los tres posibles tipos de reacción que puede tener un individuo dentro de su ambiente:

- a) Reacciones lógicas: Se refieren a la capacidad de discriminar y juzgar independientemente.
- b) Reacciones Ilógicas: Estas pueden ser ilógicas a nivel individual pero a nivel social pueden parecer lógicas.
- c) Reacciones Irracionales: Las reacciones irracionales son ilógicas individual y socialmente.

Así las Relaciones Humanas tienen como objetivo la manipulación de los aspectos ilógicos del comportamiento los trabajadores para lograr el orden organizacional. (16)

Las Relaciones Humanas buscan conciliar los objetivos de la empresa con los objetivos del trabajador, mediante la formación de grupos informales, esto, es creando un medio por el cual los trabajadores puedan desfogar sus tensiones contra la organización. (17)

La escuela de las Relaciones Humanas no deja de lado a la OCT, si

15. Harry Braverman, "Trabajo y capital monopolista". México, 1987. p.174.

16. vid. Montaña Hirose, "El orden sistémico". UAM-I, 1987. p. 13.

17. "La gran revelación del human-relacionismo consistió en dividir la variable independiente en dos categorías la habilidad técnica [...] y la habilidad sico(socio)lógica [...]. La propuesta es simple hay que controlar el proceso de trabajo no sólo en sus aspectos formales sino también los informales." ibidem. Ibarra C. op.cit. p. 48.

no que en realidad lo que sucede es que todas las técnicas de control utilizadas por ésta son tomadas como implícitas dentro de la organización así pues, lo que sucede en realidad es que esta nueva escuela viene a hacer menos dura la existencia del trabajador bajo las condiciones que se establecen con la OCT en la organización, con ello se da el paso en el cual la OCT se integra y es aceptada finalmente.

Entre los aportes que las R.H. hacen a la Teoría de la Organización se encuentran:

- La búsqueda del equilibrio de la organización.
- El control de los aspectos subjetivos del trabajador.
- La tendencia al orden organizacional. (se considera que el orden dentro de la organización es el orden social).
- Los incentivos que proporcionan la R.H. son de carácter subjetivo, ya no económico, como sucede en la OCT.

A partir de la década de los 60 la Teoría de la Organización comienza a sufrir modificaciones debido los avances técnicos que se alcanzan durante el periodo de la postguerra, es durante esta etapa que surge un fenómeno muy especial que en palabras de Chris Smith es llamado la "Segunda divisoria industrial",

"La primera divisoria industrial se había producido con el desarrollo y la difusión de la producción en serie a finales del siglo pasado; la nueva divisoria databa de la década de 1960 y representaba una ruptura con la producción en serie y el consumo de masas." (18)

Los constantes avances tecnológicos y los cambios en los requerimientos

18. Smith Chris, "Especialización flexible, automatización y producción en serie" Sociología del Trabajo No.7, p. 35.

mientos del mercado de mercancías y de trabajo, así como la automatización empleada cada vez más dentro de las fábricas demanda un cambio con respecto a los requerimientos mínimos que un trabajador debe poseer para ser útil en la producción. Dentro de este marco de constantes cambios se hace necesaria una nueva manera de abordar el problema de la organización, ya que los modelos anteriores (la OCT y las RH) sólo contemplan formas de control que en las situaciones actuales no son operativas o al menos no parecen serlo, pues tal pareciera que ya no son utilizadas y en realidad lo que sucede es que se han integrado a la organización tomándose como actividades implícitas dentro de la organización. En estas circunstancias y ante la necesidad de atacarlas de alguna manera surge una nueva corriente basada de cierta manera en la estructura de las organizaciones japonesas, esto no quiere decir que sea copiado el modelo organizacional japonés ya que la cultura de los países asiáticos es sumamente diferente a la occidental sino que se toman algunas ideas y son aplicadas a estos, en este estado de cosas surge la siguiente estrategia organizacional la cual es conocida como las "Nuevas Relaciones Humanas" o "Modelo Participativo".

MODELO PARTICIPATIVO

En la escuela de las Nuevas Relaciones Humanas, también llamada Modelo Participativo o teoría Z, existe desacuerdo en lo que respecta a su origen en cuanto al sustento teórico que le da pie, ya que, existen dos posiciones en relación a esto, la primera asegura que las N.R.H. son la continuación de la Escuela de las

Relaciones Humanas, la posición contraria considera que en realidad existen muchas diferencias entre una y otra que las hacen distintas y por consiguiente independientes entre sí, "En el caso de las Nuevas Relaciones Humanas no se incorporan tan sólo algunos planteamientos humano-relacionistas y de la burocracia, sino también supuestos fundamentales surgidos básicamente de la corriente contingente, de la del comportamiento, de la propuesta de la Revolución de los Managers, de la Dinámica de Grupos e incluso algunos planteamientos marxistas, entre otros". (19)

El modelo participativo es el más reciente de los tres que hemos tratado en este capítulo. La teoría Z, tiene como principal representante a William Ouchi quien compara los modelos organizacionales de Estados Unidos y Japón. La teoría Z surge en Japón como el modelo único de organización en el país. En los últimos años la productividad de los trabajadores norteamericanos se ha visto claramente desplazada por el alto índice de productividad japoneses como muestra basta tomar en cuenta lo que menciona Ouchi.

"Sabemos que la productividad en el Japón se ha incrementado un 400 % sobre la tasa correspondiente a los Estados Unidos durante los años de la posguerra, y lo que es más, somos conscientes de que la productividad en los Estados Unidos está mejorando en la actualidad a un ritmo más lento que en cualquier nación europea, incluyendo el tan vilipendiado Reino Unido". (20)

En general se piensa que las empresas norteamericanas tienen poco que aprender de los métodos que utilizan las empresas japonesas

19. Montañó Hirose Luis, Las nuevas relaciones-humanas: un falso reto a la democracia, p. 66.

20. Ouchi William, Teoría Z, Barcelona 1985, p. 14.

pues como se mencionó en el apartado anterior las culturas de oriente y occidente son totalmente opuestas, pero aún en esta situación se ha comprobado que si bien el modelo japonés no funciona en la mayoría de las organizaciones norteamericanas, existen algunas en las cuales la aplicación de un modelo japonés previamente reformado ha tenido éxito, como por ejemplo la aplicación de una versión del modelo japonés adaptado en la planta de ensamblaje Buick, en Flint Michigan ⁽²¹⁾ de los problemas que se presentaron en la planta Buick de la General Motors, se toma la base que fundamenta la teoría Z, es un postulado sencillo el cual sostiene que para obtener mayor productividad es necesario que los trabajadores sean implicados en el proceso de producción.

"La primera lección de la teoría Z. Por extraño que parezca, la productividad y la confianza van de la mano" ⁽²²⁾ y como muestra se encuentran las empresas japonesas, mismas que han podido penetrar en mercados donde las empresas norteamericanas no han podido.

Las organizaciones norteamericanas no mantienen relaciones de confianza entre sí, basta con tomar en cuenta que cuando alguna organización logra inventar o mejorar algún producto necesario para otra organización es muy común que el cliente le pida al proveedor que ceda la patente a alguno de sus competidores para que en el caso de que esta no pudiese cumplir con los pedidos que el cliente requiera, este tenga alguien más que pueda surtirle de la materia requerida, en caso contrario es difícil que se pudiera cerrar

21. vid. op.cit., p. 14.

22. op.cit. p. 15.

el contrato.

Existen marcadas diferencias entre el modelo organizacional japonés y el norteamericano, cada uno con sus ventajas y sus desventajas, las diferencias más significativas son:

ORG. JAPONESAS

Empleo de por vida
Proceso lento de evaluación y promoción.
Carreras no especializadas
Mecanismos implícitos de control.
Proceso colectivo de toma de decisiones.
Responsabilidad colectiva.
Interés "integralista".

ORG. NORTEAMERICANAS

Empleo a corto plazo
Proceso rápido de evaluación y promoción.
Carreras especializadas
Mecanismos explícitos de control.
Proceso individual de toma de decisiones.
Responsabilidad individual
Interés segmentado. (23)

Cuando hablamos del modelo participativo no podemos dejar de lado lo que se conoce como círculos de calidad, los cuales representan la forma de control del modelo participativo, así como las consecuencias que la aplicación de estos representa para los trabajadores.

"La participación [...] a través de los círculos de calidad, no está destinada a reforzar el control del trabajador, sino la coerción de la dirección, como lo demuestran las encuestas sobre la experiencia de los círculos de calidad entre los trabajadores realizadas por los sindicatos japoneses (Tokinaga, 1983)." (24)

Así pues el llamado modelo participativo responde a los cambios en la estructura del mercado con la propuesta de la participación de los trabajadores en los procesos de producción, aportando ideas sobre la mejor forma de realizar el trabajo conformándose una alianza entre el patrón y el trabajador que aparentemente benefi-

23. op.cit. p. 64.

24. ibidem. Smith Chris, op.cit. p. 44.

cia a las dos partes y en donde se mezclan los intereses de ambas con el fin de lograr el crecimiento de la organización. El nuevo modelo estratégico utilizado por la organización, requiere de operarios calificados y que conozcan al detalle el proceso de producción, así como el manejo de la nueva tecnología ya que de esta manera será posible que aporten mayores beneficios a la empresa.

Por otra parte la aplicación de la participación dentro de la organización logra que el trabajador se sienta más libre en la realización de sus actividades pero en realidad el cuidado y control que sobre ellos ejerce la Administración es mucho más estrecho de lo que en ninguna otra época había sido, se crea la ilusión de un total acuerdo entre el capital y el trabajo logrando la adaptación necesaria para que continúe el crecimiento y desarrollo del capital. Así pues los círculos de calidad, los grupos de excelencia, grupos autónomos, etc..., ejercen control sobre las actividades de los trabajadores de manera distinta a los modelos anteriores, ya que promueven la participación pero ésta se encuentra limitada a lo que decida el representante de la administración en la reunión de trabajo, esto es, que pareciera ser que el trabajador realmente participa en la toma de decisiones pero no es así ya que la decisión es tomada por el administrador presentándose una falsa democracia donde al parecer es el grupo y no la organización quien toma las decisiones.

En el modelo participativo el poder se ejerce sobre los grupos de trabajo, cosa que no se presenta en ninguno de los modelos anteriores, donde básicamente la dirección de la empresa ejerce domi-

nio sobre el individuo acotando su libertad de acción dentro de la organización con normas que dirigen y regulan todas sus actividades productivas, y lo que es más limitando la capacidad creativa del trabajador. En el modelo participativo el obrero puede ser creativo pero siempre se encuentra condicionado a la decisión del administrador, así pues el control se ejerce de una manera más sutil, pero también más efectiva.

II. HIPOTESIS

Como ya se ha visto existen tres estrategias organizacionales que definen la estructura de la organización, cada una de ellas ha representado una respuesta a las distintas situaciones históricas con las que se han enfrentado las organizaciones (principalmente en países muy industrializados), así pues las tres estrategias tratadas en el apartado anterior son en sí mismas el sostén de el modo de producción capitalista. Ahora bien, cabe preguntarse si estas estrategias se presentan realmente en su forma pura o si es que las organizaciones pueden presentar en ocasiones una mezcla de las mismas?.

En el caso de México, las empresas han prácticamente copiado las estrategias de producción de los países industrializados, aplicándolas tal cual son empleadas en estos sin tener un estudio previo sobre su funcionamiento, y lo que es más sin hacerles las modificaciones pertinentes para que se adapten a la realidad histórica del país. Así pues cabe preguntarse aquí también si en las organizaciones mexicanas las estrategias de producción se presentan de forma pura o se encuentran mezcladas?.

Ahora bien, sin dejar de lado las bases que nos son proporcionadas por los modelos estratégicos presentados, pasaremos al caso México.

En México, a raíz de la apertura comercial que se ha presentado a partir de mediados de los 80 con el ingreso del país a el GAT, y recientemente con las negociaciones del Tratado Trilateral de Comercio entre Estados Unidos, Canadá, y México, las empresas nacionales se enfrentan a una realidad distinta, donde se hace necesario que se implementen nuevas formas de producción que respondan a los requerimientos planteados por el nuevo mercado.

La presente investigación toma como modelo de estudio una empresa integrada en su totalidad por mexicanos, y que además representa un caso atípico por ser una cooperativa.

La cooperativa no es una forma de producción nueva, surge durante la revolución industrial, periodo en el cual los obreros se veían precisados a trabajar durante jornadas de diez a catorce horas diarias en condiciones de higiene sumamente deplorables a cambio de la cual obtenían como pago un raquitico salario.

"El cooperativismo nació pues, en el mismo medio social ,[...] de la misma miseria proletaria y de la misma opresión, bajo el impulso del mismo espíritu que el sindicalismo y el socialismo." (25)

No es de extrañar que sea precisamente durante este periodo que se de el surgimiento de esta forma de organización, la cual representa una respuesta hacia las inconsistencias y contradicciones

25. Lassarre, George. El cooperativismo. Ed. Dikostaucol. Citada por Collia Orozco, Bernardo. El cooperativismo gerencial como modelo de desarrollo productivo y bienestar social. Tesis UAM-I, México, 1984, p. 4.

que el modo de producción capitalista plantea con respecto a la clase trabajadora.

El cooperativismo se presenta como la única forma por medio de la cual el trabajador busca mejorar sus condiciones de vida, utilizando la capacidad de agrupación para defenderse del embate del capital.

Durante el periodo que abarca la revolución industrial en el siglo XVIII y el XIX, que el hombre toma conciencia de clase y busca nuevas formas de organizarse, así que algunos intelectuales lanzan sus propuestas y es precisamente de ellas que se comienza a dar forma al cooperativismo.

Uno de los primeros precursores del movimiento cooperativista fue Robert Owen, aunque no plantea de manera formal lo que es una sociedad cooperativa, si proporciona los fundamentos para el surgimiento de las mismas. Owen por medio de sus ensayos plantea la formación de lo que él denominó "Villas de Cooperación", las que pretendían el bienestar y la igualdad económica.

Entre sus principales ideas encontramos:

- Dar habitación a los obreros.
- Establecimiento de fuentes de viveres y la adquisición de mercancías a precios justos.
- Continuación de pago de salarios a obreros inválidos o cesados.
- Establecimiento de escuelas laicas para los trabajadores y sus hijos.
- Reducción de la jornada laboral y no emplear a menores de edad ni a mujeres.

Owen intentó establecer dos villas de este tipo una en Estados Unidos, la cual no funcionó debido a la diversidad de intereses y a las diferencias entre religión de las familias que formaban esta villa (Owen fundó la villa con el nombre de "Nueva Armonía"), el segundo intento de Owen fue en México solo que el gobierno negó el permiso para su establecimiento.

Uno de los discípulos de Owen, G. King funda lo que llamó "cooperativas" y las asociaciones de consumo y producción. Este tipo de organizaciones representó cierto éxito en Inglaterra donde se establecen en 1834 la "Asociación chrétienne des Biojoutiers enduré" formada por cuatro obreros parisinos manteniendose hasta 1873 como la primer cooperativa de producción, en 1844 la sociedad de "Equitable Pionneers" fue la primer cooperativa de consumo, se forma en Rochdale, un suburbio industrial de la Manchester, compuesta por veintiocho obreros tejedores, los cuales se encontraban en la miseria y algunos en paro forzoso, estos obreros aportaron la cantidad de una libra cada uno para formar la cooperativa, esta fue imitada en toda Gran Bretaña dando origen a todo el movimiento cooperativo actual.

A partir de los "Equitativos pioneros de Rochdale en 1844 es considerado como cooperativismo moderno, a grado tal que en la actualidad el programa que esta cooperativa creo se utiliza en las cooperativas de consumo de todo el mundo, este programa consideraba por ejemplo:

-Abrir un almacén para venta de provisiones, ropa, etc...

- Construir un cierto número de casas para los miembros que desearan ayudarse mutuamente para mejorar su condición doméstica y social.
- Iniciar la fabricación de productos que la sociedad estimara convenientes, con el fin de proporcionar trabajo a los miembros que se encontraran desocupados o con bajos salarios.
- Comprar tierras que se cultivarían por los miembros de la sociedad para dar seguridad y bienestar a aquellos que se encontraran desocupados.⁽²⁷⁾

Así el proyecto de la primer cooperativa de consumo contempló además cuestiones como educación, la formación de su propio gobierno esto es establecer una colonia autónoma, la cual se bastará a sí misma.

Podemos mencionar a: Fourier con sus "Falansterios" ; a Luis Blanc con los "Talleres sociales" ; Bouchez ; Lasalle ; Victor Amadeo Humber quien propagaba las ideas de los pioneros de Rochdale.

Todos ellos aún y cuando no logran el éxito total sientan las bases del cooperativismo, el cual a través del tiempo ha tenido transformaciones que nos llevan a la actual doctrina cooperativa. El cooperativismo se ha desarrollado en países como Inglaterra, en el cual a pesar de ser el más antiguo no es el más cooperativista ya que el gobierno bloquea hasta cierto punto su desarrollo, con el fin de que no se destruyan las bases estructurales del capitalismo. Otros países que practican el cooperativismo con

27. Folletos Elementos de Cooperativismo. Instituto Mexicano de Estudios Cooperativos, ed. 1990, pp. 7,8.

cierto éxito son: Islandia, Suecia, Finlandia, Dinamarca, Suiza, e Israel. Países que han tenido resultados positivos con la cooperativa como forma de organización productiva.

Para el caso de México se pueden mencionar ciertas organizaciones de tipo cooperativa aún antes de la conquista como los Calpullis, durante la Colonia surgen las Ordenanzas, organizaciones encargadas de salvaguardar los intereses de la organización de los indígenas, en general se pueden encontrar en México una gran cantidad de organizaciones de producción cooperativa casi a todo lo largo de nuestra historia, pero como nuestro objeto no es hacer historia, sólo nos quedaremos con la información presentada y dejaremos para otra investigación este problema.

De acuerdo a los datos presentados y al auge que el cooperativismo presenta en países europeos, y que además en la actualidad arroja resultados positivos, al grado de que en Inglaterra se le controla para no dañar el capitalismo, y tomando en cuenta que las organizaciones cooperativas han estado presentes en el desarrollo del país aún antes de la llegada de los españoles, nos preguntamos, no puede ser la cooperativa un modelo de producción alternativo para la nación, que se encuentra actualmente descuidado?

En este estado de cosas y dada la importancia que esta pregunta tiene, se plantea el estudio de caso en una empresa mexicana con estas características.

Es seleccionada la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L. debido a que, la evolución que presenta desde el reinicio de sus

operaciones en 1985 con el fin de saber hasta qué punto este tipo de organizaciones puede representar una alternativa de producción funcional con vistas a las expectativas que se abren con la apertura comercial del país.

El caso de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual, es algo especial por las características de su estructura ya que por ser una cooperativa teóricamente su funcionamiento no es igual al que presenta una organización típica llámese Sociedad Anónima (o similares). Así pues cabe preguntarse aquí también si en las organizaciones mexicanas las estrategias de producción se presentan de forma pura, se encuentran mezcladas ó si responden a un modelo de estructura organizacional distinto al que presentan las empresas típicas.

III. LA COOPERATIVA COMO UN MODELO DE PRODUCCION ALTERNATIVO

El presente capítulo centra su atención en el caso "Cooperativa de Trabajadores de Pascual" en lo que respecta a su formación como cooperativa, y muy especialmente en dos puntos principales, su estructura organizacional y su tecnología. Para tal efecto se hace necesario que centremos lo que se entiende por cooperativa desde el punto de vista formal dándonos un punto de partida general de los fines que se persiguen en ella.

SOCIEDAD COOPERATIVA

Al hablar de una cooperativa nos referimos a una sociedad que se encuentra integrada por un conjunto de personas que no buscan lucrarse, sino que en realidad tienen como principal objetivo mejorar

la situación económica y social de quienes la forman, una Sociedad Cooperativa se define como:

"...aquella integrada por personas de la clase trabajadora que aportan a la sociedad su trabajo personal unas veces (cooperativa de productores), o se aprovisionan a través de ello o utilizan los servicios que ésta distribuye (cooperativa de consumidores), y que existen con un número de socios no menor de diez y un capital variable, funcionan sobre principios de igualdad de derechos y obligaciones de sus miembros, que tienen un solo voto no persiguen fines de lucro, procuran el mejoramiento social y económico de sus miembros y reparte a prorrata entre los propios miembros en proporción al tiempo trabajado o al monto de las operaciones realizadas, según que se trate de cooperativas de producción o de consumo, los rendimientos que obtengan, y su duración es indefinida." (28)

Como ya se ha bosquejado existe una clasificación de las cooperativas: Cooperativas de consumidores y cooperativas de productores además existen cooperativas comunes, de intervención oficial y de participación estatal.

Para efectos de la investigación solamente definiremos las cooperativas de productores, ya que es en este rubro donde entra la Cooperativa de Trabajadores de Pascual, así pues las cooperativas de productores se definen como:

"...aquellas cuyos miembros se asocian con el objeto de trabajar en común en la producción de mercancías, o en la prestación de servicios al público. Estas cooperativas de producción no podrán utilizar asalariados, salvo en circunstancias extraordinarias o imprevistas, o para la ejecución de obras determinadas dentro del objeto de la sociedad, o para realizar trabajos eventuales diversos del objeto de la sociedad. En el primer caso, los asalariados serán considerados como socios si así lo desean cuando presten sus servicios seis meses y exhiban la cantidad respectiva a cuenta de su certificado de aportación, y los rendimientos de su trabajo se a

28. Bauche Garciadiego, Mario, La empresa, segunda edición Ed. Porrúa S.A. México 1983. p. 628.

bonarán a sus certificados, pero si en definitiva no llegan a ingresar a la sociedad, se aplicará al Fondo Nacional de Crédito Cooperativo.

En estas cooperativas de productores habrá una comisión de control técnico, designada por el consejo de administración, que tendrá como funciones principales asesorar a la asociación de producción, y promover ante la asamblea general las instancias para perfeccionar los sistemas de producción, trabajo, distribución y ventas. (artículos 59 y 60 de la ley de Cooperativas)." (29)

A partir de estas definiciones podemos manejar la idea de lo que es una cooperativa, mostrándonos de manera muy general como difiere el manejo de una cooperativa con el de una empresa común, dándonos las bases para poder llamar a la Cooperativa de Trabajadores de Pascual una empresa atípica. De esta manera comenzaremos ubicando a dicha empresa dentro de su entorno histórico, económico, y mercadológico, de manera general, posteriormente se analizará su estructura organizacional y la tecnología con que cuentan. La cooperativa en México es una forma de producción alternativa a la que aún en la actualidad no se le da la importancia que realmente tiene, ya que en alguna medida existe el temor por parte de los industriales y del estado mismo a las consecuencias que la explotación de ésta puedan acarrear a la economía nacional, pues si bien no es nueva la cooperativa como una forma de producción en el país, ésta se ha aplicado principalmente en la producción agrícola con no buenos resultados ya que por lo regular las cooperativas de este tipo han representado pérdidas económicas fuertes para quienes participan en ellas, es por esta razón que existe renuencia hacia la adopción de la cooperativa como una forma alter

29. op. cit. p. 629.

nativa de producción industrial.

La Cooperativa de Trabajadores de Pascual representa el segundo caso de la cooperativa funcional en México donde se ha logrado el éxito productivo y funcional. Es por ello que el estudio de esta organización puede dar luz sobre la forma en que una cooperativa debe operar para ser realmente eficaz, ya que hasta el momento y como ya se ha mencionado representa un caso especial dentro del ámbito productivo del país y una posible alternativa y modelo a seguir por las empresas nacionales ante las nuevas perspectivas que se abren con la apertura comercial de la nación, y la fuerte competencia que ésta representa para las organizaciones productivas, mismas que se enfrentarán ante la disyuntiva de cambiar su estructura organizacional si es que se quiere sobrevivir al embate de los productores extranjeros que poseen estructuras productivas altamente especializadas y funcionales, que les permiten reducir costos y producir con mejor calidad que las empresas nacionales, así pues pasaremos al análisis de caso de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual.

LA COOPERATIVA DE TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L

ANTECEDENTES

En las primeras décadas del siglo XX, las marcas mexicanas de refrescos abastecían el 100 % del mercado nacional. La introducción de capital extranjero en esta rama de la industria, desplazó con-

30. El primer caso que se presenta en el país y que en la actualidad aún se mantiene, es la Cementera Cruz Azul, creada en Enero 29 de 1934, contando con 192 socios adquiriendo la denominación de "Cooperativa Manufacturera de Cemento Portland La Cruz Azul S.C.L".

siderablemente a las marcas nacionales, en 1960 el mercado nacional de refrescos era compartido en un 50 % con las marcas transnacionales y en las décadas posteriores, este porcentaje aumento en favor de las marcas extranjeras dominando así el mercado nacional. La concentración y centralización de capital extranjero en la industria refresquera ha hecho desaparecer a otras marcas de menos capacidad, esto aunado al control de las importaciones que México adoptó, contribuyo a que algunas ramas industriales fueran poco competitivas, ya que se mantuvieron en un mercado cautivo, sin cuidar su estructura de inversión, tecnología, y visión de su operación y expansión.

Refrescos Pascual, S.A., se constituyó el 19 de marzo de 1940, época en que empezaba a fortalecerse la industria nacional.

La primera planta industrial de refrescos Pascual, estaba ubicada en la colonia Santa Ma. La Ribera, trasladándose dos años más tarde a la colonia Anáhuac.

Posteriormente, en 1949, adquirió la planta sur ubicada en varios predios de Lorenzo Boturini y Clavijeros en la colonia Transito, D.F. a principios de los años sesenta se constituyó la planta norte en la Av. Insurgentes Norte #. 1320 de la colonia Caputitlan El propietario de la empresa Refrescos Pascual, Rafael Victor Jiménez Samudio, consiguió abrirse paso en el mercado nacional, a través de una política agresiva de ventas. Logró el apoyo de los gobiernos, uno de los apoyos más fuertes recibidos, fue la concesión en las escuelas para distribuir exclusivamente los productos Pascual Boing.

Esta empresa, fabricó la gama más completa de refrescos, al incluir trece sabores diferentes de frutas y jugos, así como algunos mezcladores.

También experimentó un refresco de cola, pero las empresas transnacionales (Pepsi-Cola y Coca-Cola) no permitieron su desarrollo.

El periodo de mayor auge de Refrescos Pascual, S. A., es de 1973 a 1981; de una producción de 22.4 millones de cajas, pasó a 28 millones en cada uno de los años que se mencionan, observando una tasa media de crecimiento de 2.6 por ciento anual.

El área de ventas de la empresa se dividía en 270 zonas: 105 de Pascual Boing, 105 de Lulú Boing y 60 de Boing Tetra-Pack.

Los productos eran distribuidos en 96,000 puntos a nivel nacional, siendo sus principales clientes los establecimientos comerciales en todas sus clasificaciones, escuelas públicas, colegios particulares, fábricas, dependencias de gobierno y los centros de recreación.

Refrescos Pascual llegó a ocupar el cuarto lugar en producción y ventas, después de Coca-Cola, Pepsi-Cola y Sidral Mundet.

La producción de la empresa llegó a representar un porcentaje cercano al 13 por ciento del mercado de refrescos de sabores a nacional, en botella retornable y del 40 por ciento en el valle de México.

Refrescos Pascual, estableció también varias empresas en el interior del país, entre las que se encontraban: Juguera Veracruz, S. A. de C. V., Embotelladora Jalisco, S. A., Embotelladora Pas-

lual de Cuernavaca, S. A., Juguera Poza Rica, S. A.

Desde el punto de vista administrativo, la autoridad máxima de Refrescos Pascual, S. A. era el Sr. Rafael Victor Jiménez, propietario del 100 por ciento de las acciones y Director General de la empresa. La estructura de la organización básicamente respondía a los lineamientos del modelo autoritario, la explotación de máquinas y obreros era simplemente brutal, al grado de sacrificar el bienestar de los trabajadores en aras de una mejor calidad del producto y una mayor producción, la vigilancia que sobre el trabajador se ejercía durante el proceso productivo repercutía en un índice de ausentismo de trabajadores muy grande por enfermedades de trabajo, así mismo la rotación del personal que se presentaba en Pascual Boing era elevada, debido a los bajos ingresos que percibían y las agotadoras jornadas de trabajo impuestas por la dirección de la empresa. Así pues se consideraba que la empresa tenía una estructura administrativa muy adecuada a las circunstancias de la misma, lo cual le permitió alcanzar uno de los lugares más destacados en el mercado nacional de refrescos, no obstante haber cuidado el aspecto técnico, administrativo y mercadológico el director de la empresa descuido uno de los factores más importantes para la organización y que durante décadas contribuyó a generar la riqueza de Refrescos Pascual S. A., este factor fue el de los recursos humanos de la empresa, mismo que aún por encima de los, recursos técnicos de la empresa fue por si solo el puntal que contribuyó al engrandecimiento y desarrollo de la organización y acosta del cual Pascual Boing logró destacar dentro del

mercado refresquero, logrando en poco tiempo el liderato en su línea de producción que le permitió obtener ganancias millonarias muy por encima de las esperadas. Fue la misma falta de atención a los recursos humanos de la organización lo que al postre desencadenaría en un movimiento obrero que cambiaría totalmente la estructura de la organización y que estuvo a punto de provocar su desaparición, cosa que no sucede ya que la empresa pasa a manos de los trabajadores al finalizar la huelga; así pues sólo Refrescos Pascual, logró permanecer en el mercado refresquero aún cuando las empresas transnacionales desplazaron a la gran mayoría de las marcas existentes en el país; permaneció en el mercado desde 1940, con logros satisfactorios pero en la década de los ochentas sufrió un cambio radical en su estructura jurídica y composición financiera, con motivo de la huelga (movimiento antes citado), misma que tuvo una duración de tres años (1982-1985), al final de la cual, pasó de ser una Sociedad Anónima, a una Sociedad Cooperativa quedando finalmente en manos de los trabajadores.

IV. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA

DE TRABAJADORES DE PASCUAL S.C.L

La Cooperativa Pascual, inicia sus operaciones el 27 de noviembre de 1985, dando fin al conflicto con la parte patronal de la antigua empresa e iniciando una nueva etapa en la producción refresquera, bajo el control de socios cooperativistas, con una nueva forma jurídica que permite la propiedad colectiva de los medios de producción.

La riqueza de Refrescos Pascual S.A., fue creada a lo largo de 40

años de explotación de los obreros a su servicio.

El embargo de los bienes y su adjudicación a los trabajadores, como resultado de la lucha de 1982 a 1985, constituyó la principal fuente de capital, sin embargo pese a tener el equipo de trabajo, a la hora de ponerlos en marcha no había los recursos suficientes para acondicionarlos después de haber permanecido más de dos años inactivos.

El consejo de administración de la cooperativa procedió a solicitar el apoyo económico del Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM).

La suma reunida fue de un millón cuatrocientos cincuentamil pesos que permitió la rehabilitación de 17 unidades de reparto con las que se inició la distribución del producto; posteriormente se aplicó la fuerza de trabajo disponible por parte de los trabajadores.

Cuando se inició el ingreso de capital, se asignó un ingreso igual para todos los trabajadores de un poco más del salario mínimo para resarcir un poco los gastos de alimentación, situación que se prolongó hasta el 5 de febrero de 1986. Posteriormente empezó a regir el primer tabulador de la cooperativa para retribuir "a cada quien según su trabajo".

Al implementarse el tabulador los trabajadores hacían cuadrillas para trabajar voluntariamente, sin cobrar, todos coordinados por la Comisión de Educación Cooperativa.

En el transcurso del conflicto laboral, los trabajadores mantuvieron el objetivo de conservar su fuente de empleo, para lo cual

aplicaron las siguientes estrategias:

- a) Hacer válidos los derechos establecidos en la ley, obligando a la empresa a cumplir las disposiciones de la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje.
- b) Intervención directa del Estado en la administración de la empresa, para sanearla fiscalmente y pagar a los trabajadores los deudos.
- c) Que los bienes de la empresa fueran entregados a los trabajadores para ser administrados en forma de sociedad cooperativa.

La Secretaria del Trabajo y Previsión Social, finalmente dictaminó en favor de los trabajadores, quienes determinaron constituirse en cooperativa el 18 de agosto de 1984, donde finalmente la organización adopta pues una nueva estructura organizacional con características totalmente distintas a las que en sus inicios como Sociedad Anónima tenía pues el control de las operaciones administrativas y productivas ya no son manejadas por una sola persona sino que en la actualidad las decisiones que afectan a de manera global a la organización son tomadas por la Asamblea General donde concurren todos los cooperativistas que integran a la organización y son ellos los que se encargan de dar el visto bueno a los proyectos que se generan dentro de los distintos departamentos que la forman. El voto de los cooperativistas en una Asamblea General tiene un valor igual, esto es, que sin importar el puesto que detenten cada uno ellos al momento de tomar las decisiones ninguno tendrá más valor que otro, esto se debe a que en pala-

bras de los mismos integrantes de la organización los puestos que cada uno de ellos ocupan dentro de la organización solo les atribuyen responsabilidades y una jerarquía mayor en el trabajo ya que es imposible que todos ocupen un mismo nivel jerárquico, pero cuando se trata de tomar decisiones que atañen a toda la organización las cosas cambian radicalmente, pues en este caso ya no son los jefes y los subordinados los que se encuentran frente a frente sino los dueños de la organización que se reúnen para decidir cuál es el mejor camino a seguir en beneficio de todos, dentro de la organización no todas las decisiones son tomadas por la Asamblea General existen algunas que corren a cargo del Consejo de Administración, el cual se encarga de que los proyectos aprobados por la A. G. se realicen tomando las medidas pertinentes para tal fin, las responsabilidades del C. A. se limitan a la utilización de un presupuesto previamente determinado por la A. G. mismo que no puede exceder de los 20,000' millones de pesos, también tiene facultad de aprobar proyectos de inversión en equipo u otros que considere convenientes o necesarios para beneficio y desarrollo de la cooperativa, siempre y cuando estos proyectos no excedan en su inversión el límite que la A. G. le tiene destinado para su funcionamiento, En general el Consejo Administrativo tiene a su cargo la realización de toda las actividades administrativas que se requiera para el funcionamiento de la organización, existe también un instrumento que controla las operaciones del C. A., es

31. Las cifras que se presentan en el trabajo estan dadas en pesos de 1992, esto es, en pesos viejos.

el llamado Consejo de Vigilancia, el cual se encarga de observar que las decisiones y proyectos que han sido aprobados por la A.G. se realicen conforme a los planes que en ella misma se han elaborado, cuidando que el C. A. no se exceda en sus facultades, evitando de esta manera que puedan existir malos manejos de los fondos con que cuenta la organización.

Podemos describir la organización como a una familia, donde como es de esperarse suelen existir conflictos de opinión entre sus miembros, así pues en la cooperativa se presentan estos mismos conflictos pero se deben en parte a la heterogeneidad que existe entre sus integrantes y por otro lado al proceso de transición en el que se encuentran actualmente y que comienza con el paso de la organización de ser una Sociedad Anónima a una Cooperativa de Trabajadores, para resolver dichos conflictos el departamento de Recursos Humanos se encuentra trabajando conjuntamente con los jefes de las distintas áreas que forman la organización en programas orientados a canalizar las inquietudes de los trabajadores hacia un cambio de mentalidad más positivo, lo que finalmente tiene por objeto lograr la total integración de la comunidad trabajadora, con lo que se logrará una base lo suficientemente fuerte que sustente la estructura de la organización.

Entre los programas que la organización ha implementado para reforzar su estructura organizacional se encuentra la implantación de curso y conferencias sobre Cooperativismo y Relaciones Humanas que tienen como fin centrar a los cooperativistas en su nueva realidad como miembros de la organización que juegan un doble papel

productivo, el de patrones y trabajadores a la vez, cosa que no es sencilla dado que aun y cuando la mayoría de los cooperativistas saben que desempeñan este doble papel no se encuentran totalmente conciente de las implicaciones que esto tiene para ellos y de la responsabilidad que significa tener esta posición. A pesar de que la cooperativa se encuentra es esta etapa de transformación se puede observar que las relaciones que guardan sus integrantes son bastante buenas en lo que respecta a la cooperación y participación que demuestran en sus labores, esto no es obra de la casualidad sino que les tomo mucho tiempo lograrla, el mismo tiempo que duró la huelga, durante el cual el grupo obrero se fortaleció de forma tal que es por ello que lo comparo con una familia en la que los lazos que unen a sus miembros son tan fuertes que permiten lograr una plena integración de sus actividades dentro de la organización.

Otro de los fenomenos que se presentan es el hecho de que la mayoría de los trabajadores se conocen de años aún antes del conflicto que da origen a la nueva organización o son familiares muy cercanos, razón por la cual existen lazos consanguíneos o de amistad lo suficientemente estrechos como para darle a la organización un caracter distinto a las demás donde estos lazos son o muy débiles o definitivamente no existen por el tipo de competitividad que en ellas existe.

De esta manera tenemos que la estructura organizacional de la cooperativa presenta características bien definidas, entre las que se encuentran:

- La participación activa de sus miembros en la toma de decisiones
- Estrechas relaciones interpersonales
- Niveles de responsabilidad más que de autoridad
- Igualdad entre sus miembros
- Dualidad de papeles (son trabajadores y patronos a la vez)
- Autocontrol de las actividades laborales (este punto se dejará en claro cuando se vea la relación organización-tecnología que es tema de nuestro siguiente apartado).

V. ESTRUCTURA AORGANIZACIONAL Y TECNOLOGIA EN LA COOPERATIVA

La forma en que se encuentran relacionadas organización y tecnología en la cooperativa es muy significativa ya que presenta fenómenos especiales, mismos que han arrojado resultados buenos para la organización al grado de convertirla en una empresa líder en su mercado, no obstante que la maquinaria con que cuenta para elaborar el producto puede ser considerada como anticuada, esto si bien llega a acarrear algunos problemas no representa un obstáculo para que se logren los objetivos de producción anual de la cooperativa y se puedan obtener las ganancias esperadas.

Hemos visto ya en el apartado anterior a groso modo cómo funciona la estructura organizacional de la cooperativa, así pues a continuación doy una descripción general de cómo funciona su área productiva.

La planta productiva sur cuenta con el equipo para producir los distintos artículos que maneja en el mercado la cooperativa, (así que es tomada como representativa de el total de la organización)

y representa el centro de la misma organización ya que dentro de ella se procesa la materia prima que posteriormente se utilizará en las demás plantas para la producción del refresco en sus distintas presentaciones.

Producción se encuentra dividida en tres departamentos principalmente, cada uno de ellos cuenta con sus respectivas peculiaridades mismas que a continuación se describirán y relacionarán con la estructura de la organización.

- Producción Tetra-Pak: En este departamento la cooperativa cuenta con cinco máquinas de envasado para las distintas presentaciones de tetra-pak.

Para estas máquinas existe un mantenimiento correctivo del cual se encargan los técnicos de la organización, mismos que fueron capacitados por personal de Tetra-pak como uno de los servicios que esta tiene contratado con la cooperativa. En caso de existir desperfectos mayores, Tetra-pak es quien se encarga de reparar su maquinaria, esto representa uno de los problemas a los que se enfrenta la cooperativa.

La producción se encuentra guiada por la demanda que exista dentro del mercado, esto es, que para marcar el stock que el departamento debe producir se toman en cuenta los pedidos que a su vez elabora el departamento de ventas, sin olvidar la disponibilidad de materia prima que se tenga en los refrigeradores y en las bodegas de la cooperativa.

El equipo de envasado, al menos el de producción tetra-pak no pertenece a la cooperativa sino que es rentado a Tetra-Pak; cuando a

bre las puertas la planta sur (Ubicada en Clavijero y Lorenzo Borturini) esta sólo contaba con dos maquinas de envasado mismas que para poder funcionar necesitaron ser reparadas ya que por el tiempo de inactividad sufrieron algunos daños, sin contar que en 1985 el techado de ésta planta se vino abajo por una tormenta de granizo, lo que retrazo su apertura. Los principales problemas a los que tuvieron que enfrentarse los nuevos dueños de la marca Boing se encontraron en la falta de recursos económicos para echar a andar la maquinaria, la capacitación de los trabajadores, la incertidumbre de enfrentarse al mercado de nueva cuenta y lo que es más importante la incertidumbre de cómo habian de reaccionar los trabajadores ya como dueños de la empresa, cosa que con el correr del tiempo dejaria de tener importancia ante las reacciones favorables de los cooperativistas, los cuales han puesto lo mejor de ellos para sacar adelante a Pascual Boing.

Si bien no fue fácil la reinserción de la cooperativa en el mercado, existian algunos factores que hicieron menos pesado el proceso de reapertura; entre ellos se encuentra principalmente la disposición de los trabajadores para cooperar y coordinarse, basta mencionar que entre las estrategias que utilizaron en un principio y que se relaciona con la capacitación consistia en utilizar a los trabajadores con más experiencia como capacitadores, organizando grupos de trabajo voluntario el que se realizaba después de la jornada normal con el doble fin de capacitar y producir más. Las producciones que en promedio se alcanzan mensualmente son:

- Tetra Brik de 1000 ml 80,000 cajas.

- Tetra Brik de 500 ml 60,000 cajas.

- Tetra Brik de 250 ml 120,000 cajas.

Tanto en este como en los demás departamentos de producción se realizan reuniones mensuales para valorar los avances con respecto a los planes establecidos que se tienen, así como también la forma de enfrentar los problemas que durante el periodo se han presentado dando posibles salidas y sugerencias, en estas reuniones se establecen además los requerimientos de producción que se tendrán que llenar durante el mes, así como la forma en que el departamento deberá operar para llenarlos, las funciones de producción se encuentran bien definidas en el departamento lo que propicia que las fallas sean mínimas y la producción sea alta, aún y cuando existan limitantes de tipo técnico o por fallas en el abastecimiento de energía eléctrica. Con respecto a las relaciones que se establecen en la producción estas se pueden calificar como muy buenas ya que lo que realmente importa a los trabajadores es el bienestar de la organización lo que a final de cuentas representa su propio bienestar pues ellos mismos son la organización, es aquí donde se presenta uno de los fenómenos importantes dentro de la organización pues existe una fuerte participación de los cooperativistas con el fin de lograr los mejores resultados posibles ya que son trabajadores y dueños a la vez lo que elimina el antagonismo que existe en las empresas típicas dándole un ambiente de compañerismo y armonía que a estas les hace falta; otro de los factores que saltan a la vista es la estrecha relación que existe entre los distintos departamentos que forman la organiza-

ción, estas relaciones no son de competencia para ver cuál de todos tiene mayor relevancia en el funcionamiento de la organización, sino que todos trabajan como una unidad que responde en beneficio de todos por que los buenos o malos resultados los afectarían por igual pero esto no es lo más importante, sino que la cooperativa funciona como una familia donde los miembros con mayor antigüedad si bien no pesan más que los otros, si son sujetos de respeto por haber participado activamente en el movimiento que dio origen a la organización.

Por otra parte y en palabras de el jefe de envasado tetra-brik el haber trabajado con el antiguo dueño fue una escuela, al menos en lo que se refiere a la forma de producir pues de él los trabajadores (hoy dueños de la empresa) aprendieron la forma de producir con calidad, no obstante la forma en que eran tratados dista mucho a la realidad que viven actualmente, donde se trabaja con una mentalidad totalmente distinta ya que la presión que sobre los trabajadores se ejerce es menos rigida, esto no quiere decir que los medios de control no existan, ya que se sabe de un reglamento interno el cual contiene las medidas que se han de tomar en caso que algún trabajador incurra en alguna falta que dañe a la organización (desgraciadamente el acceso a dicho reglamento no fue posible por ser considerado como información especial), así pues pasamos al siguiente departamento de producción el cual se denomina:

- Producción en botella: La estructura productiva del presente departamento difiere poco del anterior en su esencia, al igual que en envasado tetra-brik la producción es en cadena con líneas de

dirección bien definidas existe un control de calidad rigido lo que les permite producir con un alto indice de calidad. En lo que respecta a la maquinaria con la que se cuenta las especificaciones son las siguientes:

- Maquinaria de linea de lavado de botella con una antigüedad de 42 años.
- Maquinaria de envasado antigüedad 34 años.
- Maquinaria de envasado antigüedad 32 años.
- Maquinaria de envasado antigüedad 26 años.
- Maquinaria de envasado antigüedad 24 años.

Como se puede apreciar el equipo con que cuenta el Depto. de Embogtellado, no es precisamente lo más reciente pero responde a las necesidades inmediatas que son demandadas por el Depto de Ventas y por el mercado.

Con el equipo actual la cooperativa logra producir a un 70% de su capacidad, este mismo porcentaje corresponde al rendimiento que es posible obtener de la maquinaria, dandole mantenimiento preventivo mensualmente, esta medida hace posible que sólo exista una pérdida de producción del 30%, pero en general y tomando en cuenta que el equipo es antiguo se puede considerar que responde a las necesidades prevalectes actualmente, mismas que se encuentran en una etapa de transición marcada por la apertura comercial del país, y que obligará a la cooperativa a generar una producción mayor para lo que será necesario contar con maquinaria que responda a tal necesidad. La cooperativa tiene proyectos para medernizar el equipo en un lapso de dos años, como una medida pa-

ra aumentar la producción, esto no quiere decir que lo más importante sea la modernización técnica de la planta, sino que representa sólo un apoyo a la estructura de la organización pues como ya se ha mencionado, es la participación que los trabajadores manifiestan lo que ha representado un punto focal en los resultados positivos que se han obtenido, ya que pese a los problemas y retrasos que la descompostura de alguna línea de embotellado representa para la producción, se logra la mayoría de las veces alcanzar el stock de producción preestablecido, a base de la participación y disponibilidad que se tiene por parte de los trabajadores y que en casi todos los casos es el factor que más influencia tiene en la producción.

Se ha mencionado que existe un control de calidad estricto, y esto representa en una empresa típica una supervisión estrecha de los trabajadores, pero en una organización como la que se presenta aquí, las cosas suceden de manera distinta pues como se ha mencionado los trabajadores ponen lo mejor de su parte para producir con calidad, pues a final de cuentas ellos son los dueños y los que se encuentran obligados a ver que las cosas funcionen de manera correcta para beneficio de la colectividad y de ellos mismos, esto quiere decir que el control de la producción es efectuado por todos los implicados en ella y no solamente por los supervisores o jefes de departamento, ahora bien como se puede notar el control de la producción es tal vez más estricto que en una organización típica, pero también el estímulo que el trabajador obtiene es mucho mayor y esto hace que la situación se suavice lo

suficiente como para mantener relaciones laborales satisfactorias dentro de la cooperativa, esto sin contar que los trabajadores juegan el doble papel de ser dueños y empleados, lo que también representa un factor neutralizante de las tensiones generadas durante la jornada de trabajo.

Con respecto a la distribución de funciones, estas se encuentran bien definidas dentro de los grupos de producción que se integran en el departamento, estos grupos, se encargan de operar cada una de las líneas de embotellado y cuentan con personal capacitado para manejar con efectividad el equipo, estos grupos pueden ser movidos de acuerdo a las necesidades de la producción, esto es, dependiendo de el producto que se necesite en el mercado. Al igual que en el departamento anterior se realizan reuniones mensuales donde se analizan las estrategias a seguir en el periodo siguiente, así como las posibles soluciones a los problemas de producción que se presentaron en el periodo anterior; para lograr prevenir problemas y aún para encontrar caminos que conduzcan a la solución de estos, existe dentro del Depto. un ambiente de participación y cooperación entre jefes y subordinados que permite que estos últimos se acerquen con toda confianza a los supervisores y externen sus opiniones o sugerencias con la seguridad de que serán escuchados (esto último el palabras del grupo de trabajo No. 5), tal parece que las relaciones son perfectas pero esto no es del todo cierto pues como se observo en el apartado anterior todavía se presentan algunos problemas causados por la etapa de transición en la que se encuentra la cooperativa.

Los trabajadores son capacitados periódicamente mediante cursos que pueden ser impartidos por capacitadores internos o externos según sea el caso, los jefes de departamento reciben cursos de administración, Cooperativismo, Relaciones Humanas, etc..., los dos últimos no son privativos de los jefes sino que también pueden ser tomados por cualquier trabajador.

Ahora bien aun y cuando la organización de las funciones es buena la cooperativa tiene proyectos para implementar círculos de calidad, y yo me pregunto, si no es que ya existen estos, pero a diferencia de los que maneja Tompson, en estos no existe una restricción en el número de participantes, ya que la situación que en la cooperativa se presenta no es igual a la de una Sociedad Anónima donde los miembros de la organización sólo juegan un papel sea este el de trabajador o el de patrón, pero no los dos como en el caso Pascual Boing. ⁽³²⁾ El siguiente departamento que conforma el área de producción, es el caso más especial de los tres pues como se vera tiene una estructura productiva distinta a la que presentan los anteriores.

- **Procesado de frutas:** El departamento de procesado de frutas es uno de los últimos (si no es que el último) en iniciar sus funciones dentro de la organización, debido a que el antiguo dueño pudo llevarse parte del equipo necesario para llevar acabo el procesado de la fruta, ante esta situación y con el apoyo de el departamento Técnico (el cual comienza a funcionar en 1985, un vez fina-

32. Esta observación no sera desarrollada debido a que por si sola representa ser un tema para algún trabajo posterior, ya que su complejidad así lo amerita.

lizada la huelga) se forma un grupo de trabajo destinado a encontrar la forma de reemplazar el equipo faltante, con esta meta el grupo logra después de un año de haber sido formado copiar y adaptar de forma rudimentaria, pero no por ello menos efectiva, el equipo que hasta la fecha opera en el departamento, el cual es capaz de abastecer las necesidades de materia prima que es requerida tanto en la planta sur como en la planta norte, lugares donde es elaborado el producto que contiene la pulpa de fruta previamente procesada.

La capacidad de procesamiento de fruta del equipo se encuentra limitada por: la oferta de materia prima (fruta), el precio de la misma y por la temporada productiva de fruta en la que se encuentre; otro de los factores que influyen es, la programación de los requerimientos de materia prima que cada departamento de producción planea utilizar en el siguiente año. De esta manera y ante las limitantes ya señaladas el departamento de procesamiento de frutas tiene una producción mensual promedio de 4000 cubetas, con una capacidad de volumen de 17kg, cantidad que satisface las necesidades de los departamentos restantes, con sus debidas reservas ya que a pesar de que se logra la producción necesaria no dejan de existir problemas técnicos ocasionados por fallas de energía eléctrica y descomposturas del equipo el cual, también tiene una antigüedad considerable, así pues y a pesar de todo se puede decir que, este departamento es una clara muestra de como una estructura organizacional adecuada puede generar buenos resultados en la elaboración de tecnología en el país, la cual no por falta de complejidad

dad deja de ser efectiva en la producción. Así pues no se puede eliminar la participación que los obreros tuvieron para que el departamento pudiera iniciar sus operaciones, participación que en esencia se refiere a aportación de las especificaciones técnicas y funciones que cada una de las partes del equipo faltante tenía, así como sugerencias para hacer más sencillo su funcionamiento (desafortunadamente no fue posible obtener las especificaciones ni formación sobre las modificaciones técnicas de la maquinaria lo que daría una idea más clara del funcionamiento de las mismas).

En el procesado de frutas se puede observar como con recursos limitados un área productiva puede ser funcional y eficiente sin importar que clase de tecnología este aplicando en la producción de sus artículos, pues lo que realmente importa es una buena participación de los trabajadores para lograr resultados. (este es uno de los aspectos que no son tomados en cuenta por los empresarios nacionales y que en algunos casos podría evitar cuantiosas inversiones que no están en posibilidad de realizar, dada la situación económica en la que se encuentran la mayoría de las empresas nacionales en la actualidad, provocada por las políticas proteccionistas que durante mucho tiempo fueron manejadas en el país y que dieron como resultado una estructura productiva nacional débil y poco competitiva con respecto a los productos de manufactura extranjera, es por ello que la estructura organizacional que se analiza en el presente trabajo puede representar una alternativa para los empresarios nacionales, con sus debidas reservas y modificaciones al ser implementadas dentro de otro tipo de organización

y tomando solo aquellos aspectos que pudieran resultar de ayuda). Las funciones que realizan los trabajadores dentro del departamento de procesado de frutas son múltiples lo que puede llamarse la polivalencia de los trabajadores en la producción, esto es, la capacidad de poder desarrollar cualquier función del proceso productivo, y no solamente una función como sucede en los dos departamentos anteriores donde las funciones se encuentran delimitadas. (33)

Este trabajador polivalente marca una semejanza con la organización japonesa (con sus debidas diferencias a causa de el camino de desarrollo que cada una de las culturas tomó) donde un trabajador es capaz de desempeñarse de forma adecuada en el lugar donde sea puesto ya que conoce cada parte del proceso por haberse capacitado en la práctica, esto mismo sucede en la organización Pascual Boing, pero los factores que orillan a que esto suceda son distintos, en Japón se presenta por tradición prácticamente en la cooperativa Pascual Boing se presenta por necesidad, a pesar de los distintos caminos por los que se llega a esta estrategia de capacitar los resultados son los mismos, se logra un trabajador que responda a las necesidades de la organización al momento de desarrollarse el proceso de producción, el cual pueda desempeñarse adecuadamente en cualquier puesto, permitiendo que en el caso de que algún trabajador no se encuentre disponible pueda ser rem-

33. En el caso de los departamentos citados el trabajador puede se encuentran capacitados para desarrollar las diversas tareas que se efectúan en ellos, sólo que tienen la restricción que plantea el desarrollo del proceso productivo. Esta aclaración tiene por objeto hacer notar que, si bien existe variación en la forma de producción el trabajador de producción puede ser catalogado como polivalente.

plazado sin que esto represente problema alguno para el departamento.

Ahora pasaremos a conocer los logros que la cooperativa ha tenido desde su reapertura y ya con una estructura organizacional distinta a la que tenia anteriormente.

VI. ASPECTOS ECONOMICOS Y MERCADOLÓGICOS

SITUACION ECONOMICA

Los datos que a continuación se presentan nos dan una idea de cómo una estructura organizacional distinta como es la que presenta Pascual Boing puede lograr resultados favorables, aún y cuando se ha tenido que enfrentar a una pérdida de mercado fenomenal debido a el tiempo en que prácticamente su producción fue solamente simbólica, y cómo este nuevo modelo de organización contra lo que pudiera pensarse y a diferencia de las cooperativas agrícolas y pesqueras es eficiente y productivo.

Las ventas de la Cooperativa en los ejercicios pasados desde su reapertura (1986) han tenido una gran evolución:

Año	Ventas
1986	7, 920 Millones de cajas
1987	9, 560 Millones de cajas
1988	14, 075 Millones de cajas
1989	19, 200 Millones de cajas
1990	19, 385 Millones de cajas
1991	20, 100 Millones de cajas (ver anexo 2)

En los últimos años el incremento de las ventas no fue representativo ya que estas se vieron limitadas por diversos factores,

principalmente debido a medidas gubernamentales contra la contaminación como el " Hoy no circula ".

Para solventar lo anterior la Cooperativa decidió cambiar el uso de gasolina por el de gas en las unidades de reparto, lo que le permite realizar sus entregas a tiempo y con frecuencia.

Respecto a la venta de refrescos de sabores de toda la industria refresquera la participación porcentual de la Cooperativa Pascual, es como sigue:

Año	Porcentaje
1986	2.73%
1987	3.86%
1988	5.16%
1989	6.15%
1990	7.00%
1991	8.15% (ver anexo 3)

Mediante estudios de mercadeo así como estadísticos de ventas y consumo, se conoce la participación de la Cooperativa Pascual en el mercado de frutas siendo esta de un 40%.

SITUACION DENTRO DEL MERCADO

La industria refresquera en general cuenta con un gran mercado de distribución, ya que existen alrededor de 600,000 puntos de venta a nivel nacional, y en el área metropolitana se estiman 80,000 .

Lo anterior manifiesta un mercado amplio para su desarrollo.

Además, la economía nacional ha generado en los dos últimos años insumos suficientes que garantizan el abasto continuo a la indus-

tria refresquera propiciando modernizar el proceso de producción y trayendo como consecuencia un abatimiento de costos y productos de mejor calidad.

La Cooperativa, de acuerdo con la información obtenida directamente de ella, presenta la siguiente situación dentro del mercado Pascual Boing tiene una participación dentro del mercado nacional de refrescos de sabores de un 40% en el caso de bebidas embotelladas y del 60% en las presentaciones de cartón.

Dentro del mercado refresquero distinguimos la siguiente segmentación, donde de manera esquemática se representa el segmento y el nicho de mercado que ocupa el producto Boing en sus distintas presentaciones.

MERCADO REFRESQUERO
 REFRESCO DE COLA
 REFRESCOS DE SABORES
 1. REFRESCOS DE SABORES SINTETICOS
 2. REFRESCOS DE FRUTAS
 (34)
 REFRESCO DE MANZANA
 AGUA MINERAL

34. Los refrescos de manzana, fueron incluidos en un segmento aparte del mercado refresquero debido a que representan por si mismos un mercado distinto al de refrescos de frutas, pues las características del producto en lo que se refiere al contenido de ingredientes y al proceso de producción son distintas a las que presentadas por los productos que se elaboran dentro del segmento de refrescos de sabores. Si bien es cierto que Boing produce refrescos de manzana, estos son totalmente distintos al producto que se maneja dentro del segmento de refrescos de manzana, además este segmento dirige su atención a una parte distinta de la población lo que le permite tener un mercado bien definido dentro del mercado refresquero, razan por la que no se contempla como un competidor dentro del mercado que ocupan los productos Boing y los demás refrescos de frutas o de sabores.

Por las características del producto que maneja la Cooperativa, el segmento de mercado donde se encuentra ubicado el producto Boing es el de refrescos de sabores y su nicho de mercado son los refrescos de frutas, ya que Boing maneja materias primas específicas que no se encuentran en los demás productos que conforman el segmento de mercado donde se encuentra.

Pascual Boing maneja las siguientes presentaciones dentro del mercado:

- Tetra Pak (triangulo)
- Tetra Brik de 250 a 1000 ML
- Tetra Brik de 500 ML
- Lata de 355 ML
- Botella de vidrio, no retornable de 355 ML
- Botella de vidrio, retornable de 354 ML (Boing 12)
- Botella de vidrio, retornable de 857 a 414 ML (Pascual Boing con gas)
- Envase de vidrio, retornable de 857 a 452ML (LULU) (ver anexo 4)

De acuerdo con la información presentada podemos decir que la empresa Cooperativa de Trabajadores de Pascual es líder en su mercado y aún más, consideramos que por las características de su producto es única y se encuentra prácticamente sin competencia real, dentro del mercado de los refrescos de frutas podemos ubicar algunos productos que si bien tienen su mercado en una división distinta, pueden compararse y servir como sustituto de Boing

en el mercado, ya que la situación actual de la infraestructura productiva de Boing se encuentra imposibilitado para satisfacer, los productos de que hablamos y la forma en que actúan como sustitutos de los productos Boing son:

-FRUTSI;FRISCO;PAU,PAU por -TETRA PAK 250 ML;TETRA BRIK 250
SISI;JARROFRUT,ETC... ML (CUADRO)

-JUMEX;SONRISA;DELVA-

LLE;MUNDET;NARANJADA B. por -TETRA BRIK DE 500 y 1000 ML

La Cooperativa, cuenta con un total de 71 distribuidores del producto en todo el interior del país.

Los clientes principales de la Cooperativa son los centros comerciales de autoservicio como:

-BLANCO

-GIGANTE

-AURRERA

-CHEDRAUI

-ETC...

Los productos principales se comercializan en escuelas siendo los consumidores representativos la población estudiantil, cuyo crecimiento va en razón directa a la natalidad.

Las estadísticas de venta real acumulada al mes de septiembre de 1991 y comparadas por el mismo periodo de 1990 nos señalan que se ha incrementado la penetración del producto Boing 12 en un 5.40%, que representan 205,492 cajas adicionales. Para el cierre anual la venta es de 5' 481,649 cajas.

En 1990 la cifra alcanzada fue de 4,936,783 cajas, es decir, se

35. Dejando claro que las observaciones y juicios que a continuación presento son emitidos con el fin de arrojar un poco de luz sobre un caso tan complejo como lo es el aquí presentado, mismo que no está agotado del todo y que se encuentra sujeto a observaciones y modificaciones por los lectores del presente trabajo.

3. Cuáles son las perspectivas que se le ven a la cooperativa como

te trabajo, y por último.

2. El problema que representa el papel dual de los trabajadores de la cooperativa, el cual fue mencionado en el capítulo IV de as-

en lo que se refiere a su estructura organizacional.

tre los modelos presentados y el que presenta la Cooperativa.

1. Cuáles son las coincidencias y las diferencias que existen en-

tes puntos:

demos hacer un análisis el cual girara entorno a los siguientes

(35)

tres modelos que definen la estructura de las organizaciones, por

de Pascual S.C.L., y teniendo como base el conocimiento de los

ta la estructura organizacional de la Cooperativa de Trabajadores

Después de haber conocido los aspectos más importantes que presen-

VII. CONCLUSIONES

vado a ser considerada como una empresa líder en su ramo.

ver directamente con su estructura organizativa, y que la han lig-

cipación y cooperación de los trabajadores, misma que tiene que

que a final de cuentas pueden ser solventadas a base de la parti-

ria a pesar de las limitantes que el equipo pudiera representar y

como la evolución productiva de la cooperativa ha sido satisfacto-

De acuerdo a los datos presentados se puede observar claramente

alcanza un incremento anual del 11% en 1991.

alcanza un incremento anual del 11% en 1991.

De acuerdo a los datos presentados se puede observar claramente como la evolución productiva de la cooperativa ha sido satisfactoria a pesar de las limitantes que el equipo pudiera representar y que a final de cuentas pueden ser solventadas a base de la participación y cooperación de los trabajadores, misma que tiene que ver directamente con su estructura organizativa, y que la han llevado a ser considerada como una empresa líder en su ramo.

VII. CONCLUSIONES

Después de haber conocido los aspectos más importantes que presenta la estructura organizacional de la **Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L.**, y teniendo como base el conocimiento de los tres modelos que definen la estructura de las organizaciones, ^{pg}
(35)
demos hacer un análisis el cual girara entorno a los siguientes puntos:

1. Cuáles son las coincidencias y las diferencias que existen entre los modelos presentados y el que presenta la Cooperativa en lo que se refiere a su estructura organizacional.
2. El problema que representa el papel dual de los trabajadores de la cooperativa, el cual fue mencionado en el capítulo IV de este trabajo, y por último.
3. Cuáles son las perspectivas hacia la cooperativa como estructu

35. Dejando claro que las observaciones y juicios que a continuación presento son emitidos con el fin de arrojar un poco de luz sobre un caso tan complejo como lo es el aquí presentado, mismo que no esta agotado del todo y que se encuentra sujeto a observaciones y modificaciones por los lectores del presente trabajo.

tura alternativa.

COMPARACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COOPERATIVA CON LOS MODELOS PRESENTADOS.

(Dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L., nos encontramos con características que nos hacen pensar hasta cierto punto que es una estructura organizacional del tipo autoritaria, ya que dentro de las distintas áreas que conforman el departamento de producción podemos ubicar de manera bien definida el uso de la cadena de producción, que en materia productiva representa uno de los grandes avances del capitalismo,) y que es puesta en marcha durante el Taylorismo,) orientándola al logro de la producción en masa, y que hasta la fecha se encuentra funcionado en una gran cantidad de organizaciones, tanto en naciones desarrolladas como en los países en vías de desarrollo.

(Encontrar esta forma de producción en la cooperativa no es raro pues la elaboración del producto así lo requiere, la utilización de la cadena de producción implica además que exista una vigilancia estricta de la labor, esto quiere decir que existen supervisores quienes se encargan de observar que cada uno de los trabajadores realice de manera adecuada las funciones a las cuales está destinado durante el proceso de producción,) por añadidura vigila que la producción llene los requisitos que son requeridos por la organización y por el mercado; otro de los elementos de afinidad entre el modelo autoritario y la Cooperativa se encuentra en la descomposición del trabajo que se puede percibir en las distintas

áreas de producción, y muy en particular en las áreas de emba-
do, donde cada trabajador tiene una tarea específica dentro de la
cadena, con lo que se logra mantener una producción continua. En
lo que se refiere a las sanciones, estas no dejan de existir den-
tro de la organización, y de hecho son aplicadas en algunos casos
pero como veremos más adelante este tipo de control del trabaja-
dor pasa a segundo término dentro de la Cooperativa, esto no quie-
re decir que el control ejercido por medio las sanciones re-
presenten poca importancia para la organización puesto que nunca
dejaran de existir diferencias de opinión entre los empleados,
asi como también es utópico pensar que las conductas de los traba-
jadores hacia la organización siempre sean positivas y que no
exista la posibilidad de que estos incurran en alguna falta que
pueda afectar su funcionamiento.

Ahora bien ciertamente existen puntos de contacto entre el modelo
autoritario y la estructura organizacional de la Cooperativa, pe-
ro también se encuentran algunas diferencias entre ellos, y son
estas diferencias las que nos ocuparán a continuación.

(Pascual Boing muestra una estructura que si bien se asemeja en
algunos aspectos al modelo autoritario, también guarda diferen-
cias significativas, retomando las similitudes antes expuestas
encontramos que durante la producción y específicamente en las la-
bores que se realizan dentro de la cadena, las actividades si
bien se encuentran definidas, esto no quiere decir que los traba-
jadores se encuentren atados a ellas, ya que apartir del reinicio
de operaciones en 1985, los trabajadores se dieron a la tarea de

conocer todas las actividades que forman el proceso de producción que realiza su área productiva en particular por medio de una labor de equipo donde los miembros con mayor antigüedad se encargaron de capacitar a los trabajadores de ingreso más reciente y que por esta razón no habían logrado adquirir el conocimiento suficiente sobre los procesos de producción.) A raíz de este tipo de políticas la Cooperativa ha logrado que sus miembros puedan desempeñarse satisfactoriamente en casi todas las actividades productivas que se desarrollan en sus respectivas áreas de producción, (lo que nos muestra un trabajador polivalente, el cual no es posible encontrar dentro del modelo autoritario ya que este basa su forma de producción en la emancipación del conocimiento que el trabajador tiene de la labor productiva. Por otra parte se había mencionado que el control por sanciones dentro de la Cooperativa pasa a un segundo término, la razón de que esto suceda se debe principalmente a que los trabajadores en general mantienen un control sobre ellos mismos puesto, que saben que de cierta manera las actividades que ellos realizan afectan de manera directa a los demás miembros de la organización y a ellos mismos, (por otra parte las relaciones interpersonales que se han establecido entre los trabajadores durante y después de la huelga han creado lazos de compañerismo que de cierta manera detienen los conflictos que pudieran surgir entre ellos, además es importante recordar que aún y cuando existen niveles que dentro del modelo autoritario pueden ser llamados niveles de poder o de jerarquía, dentro de la estructura organizacional de la Cooperativa y aún entre sus miembros son re-

conocidos como niveles de responsabilidad, este cambio de término aparentemente no nos dice nada, pero si tomamos en cuenta los comentarios de los trabajadores de Pascual Boig podemos deducir que proporcionan una diferencia sustancial, (esto se debe a que los trabajadores perciben a sus supervisores y a los jefes de departamento como iguales, con la única diferencia de que detentan una responsabilidad mayor a la de ellos, esta percepción no demerita la autoridad de los supervisores, sino que de cierta manera hace que los trabajadores la sientan como una actividad menos dura y la acepten sin mayor problema, así que el trabajador deja de sentirse agredido por un jefe que siempre se encuentra sobre ellos en actitud de superioridad y acepta de buena manera las observaciones que este le hace sobre su labor, pero esta percepción de igualdad no se presenta de forma aislada en los trabajadores de la cadena de producción, sino que también los miembros de los niveles altos de la organización comulgan con la misma idea, esto proporciona un ambiente laboral en el cual el índice de participación dentro de la organización alcanza un grado en extremo elevado, lo que permite el cumplimiento de metas y por consiguiente propicia una productividad adecuada de parte de todos los miembros de la organización. La percepción de igualdad que se presenta dentro de la cooperativa tiene su razón de ser en el papel que como miembros de la misma desempeñan, ya que son trabajadores y patronos a la vez, esto es, que tienen una doble función dentro

(36)

de la organización.

Son precisamente la participación de los trabajadores y las relaciones interpersonales por demás estrechas que se presentan en la Cooperativa lo que marca una de las diferencias más significativas entre esta y el modelo autoritario, en el sentido de que la participación dentro de este último modelo es prácticamente nula, pues lo único que se le exige al trabajador es su completa sumisión ante las ordenes de un supervisor, así que se convierte en uno más de los componentes que forman la maquinaria de producción, o como se menciona en el primer capítulo (en el marco teórico) en un apéndice más de la máquina.

Por último se manifestó en el capítulo I que el modelo autoritario busca doblegar al obrero de oficio, pero... esto sucede en la Cooperativa?, y la respuesta a la pregunta anterior se contesta por sí sola, si tomamos en cuenta que, una de las políticas de la organización desde su reapertura ha sido la de capacitar a los trabajadores de manera que conozcan lo más que se pueda sobre las actividades que se realizan dentro de su área laboral, no es acaso este ejemplo una diferencia que da pie a la reflexión sobre este punto?.

La siguiente comparación se realizará entre el modelo participativo y la estructura organizacional de la Cooperativa.

36. Sobre este papel dual de los trabajadores de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L., se hará referencia posteriormente, dentro del mismo apartado dandosele mayor desarrollo por la importancia que este punto representa para la investigación.

El modelo participativo, también llamado teoría Z, promueve la participación de los trabajadores dentro de la organización, esto es, el trabajador expresa sus opiniones y sugerencias sobre cómo hacer las cosas de manera más fácil y rápida, en este estado de cosas se forma una alianza entre el patrón y el trabajador de manera que ambos persiguen las mismas metas, y el logro de uno es el logro de los demás, en el caso de la Cooperativa nos encontramos con una participación similar a la que existe en las organizaciones Z⁽³⁷⁾, los trabajadores se sienten en extremo más libres ya que existe una comunicación estrecha entre ellos y los supervisores, lo que permite al trabajador aportar ideas, lo mismo que desarrollar su creatividad en el área de trabajo; en la estructura organizacional de la Cooperativa se encuentra un factor muy importante, la confianza, y decimos importante ya que en ella se encuentran basadas las relaciones interpersonales que se establecen dentro de la organización, mismas que como ya se ha mencionado tienen gran relevancia para el logro de metas y objetivos, principalmente en el área de producción; pero la confianza trasciende a los individuos y también se presenta de departamento a departamento, con lo cual se logra la cohesión de los mismos quienes trabajan como una unidad, así que podemos decir que la organización se encuentra en un grado de integración óptimo. Por otro lado, al igual que en las organizaciones Z las decisiones con respecto a las metas y a los procedimientos para alcanzarlas

37. Como son llamadas por William Ouchi, las organizaciones que presentan esta y otras características que se tratarán más adelante.

son tomadas en grupo, esta actividad se realiza cada mes entre los supervisores de los distintos procesos de producción y de turno en un área determinada, posteriormente entre estos y los jefes de departamento etc..., puede parecer que esto no tiene mayor relevancia, si no fuera porque estas reuniones tienen como base las pláticas y sugerencias que los trabajadores han aportado a sus respectivos supervisores donde son tratados algunos de los problemas por los cuales la producción se vio afectada en un momento dado durante el periodo, así como las posibles soluciones que los trabajadores tienen en mente para estos problemas, ahora bien podemos decir que existe un proceso colectivo en la toma de decisiones ya que se presenta una índice de participación elevado entre los miembros de la organización.

Las organizaciones Z comulgan con la idea del justo a tiempo con respecto a la entrega de la producción hacia el mercado, en la cooperativa las áreas productivas cumplen con sus metas mensuales y anuales debidamente, esto es, en el tiempo programado, aún cuando se presenten problemas técnicos en el área de producción y esto a su vez represente pérdida de tiempo productivo, esto no significa que la entrega de la producción se retrase, lo único que estas situaciones representan para el trabajador de Pascual Boing es que deben esforzarse más en su trabajo para que al cumplirse el límite de tiempo programado se cumplan las metas de producción establecidas, así pues tenemos que la cooperativa responde plenamente a la idea del justo a tiempo al igual que una organización Z.

El control de la producción y aun más los mecanismos de este control se encuentran implícitos dentro de la organización, el más fuerte de ellos está representado por la percepción que los trabajadores tienen de sí mismos dentro de la cooperativa, nos referimos a que el trabajador sabe a ciencia cierta qué debe realizar su labor de la mejor manera posible, por que esto redundará en beneficio o perjuicio de él mismo y de la colectividad que forma la organización, de esta manera se encuentra sujeto de forma voluntaria a las normas que rigen el funcionamiento de la cooperativa, situación que como ya se ha mencionado facilita de manera importante la labor de vigilancia de jefes y supervisores de departamento, dejando en segundo término el control formal de la organización (esto es, aquellos reglamentos que rigen las conductas de los trabajadores) pues existe este mecanismo de control colectivo-individual en todos los miembros de la organización, lo que permite mantener un orden eficiente en su interior.

Por otra parte en las organizaciones Z la responsabilidad sobre el trabajo es colectiva, esto quiere decir que, el buen o mal funcionamiento del área organizacional, sea cual sea esta es responsabilidad de todas las personas que la forman, en caso de un mal funcionamiento no es sólo el jefe del área quien se hace responsable sino todo el personal, por ejemplo :

en el caso de las organizaciones japonesas es muy común encontrar nos con situaciones en las que, si el jefe de algún departamento comete un error que perjudique sensiblemente a la organización y este presenta su renuncia, automáticamente todos los integrantes

del área presentan sus respectivas renunciaciones.

Este tipo de situaciones se presenta debido a que los trabajadores sienten que de alguna manera ellos también son culpables del error que ha cometido el jefe, ya que no fueron capaces de ayudarlo para que no incurriera en el equivoco.

Para el caso de la cooperativa (siempre tomando en cuenta las diferencias que existen entre las organizaciones orientales y las americanas, y que fueron citadas en las pag. 16 y 17 de este trabajo) la responsabilidad que los trabajadores tienen con su área laboral y hacia la organización misma es similar, puesto que dependen unos de otros para mantener un buen nivel de producción, y en caso de que se presenten fallas operativas, la responsabilidad es de toda el área y no individual, esto muestra una especie de responsabilidad colectiva dentro de la organización.

Como se ha podido apreciar los trabajadores de Pascual, son de cierta manera polivalentes, esto es, que pueden realizar diversas actividades dentro de una misma área de producción, sin llegar a especializarse completamente en una sola actividad, esta situación se presenta dentro de las organizaciones Z pues los trabajadores son rotados de manera que después de cierto tiempo terminan por conocer toda el área laboral y son capaces de desempeñarse de manera adecuada en cualquier actividad.

Las diferencias entre las organizaciones Z y la Cooperativa de Trabajadores de Pascual, al igual que sus similitudes son muchas, a continuación y de manera general se presentan las consideraciones que hacen diferentes a una de otra.

Entre los factores que marcan la desigualdad de estas organizaciones se encuentra la forma en la cual se fueron creando estas, pues como se recordará las organizaciones Z son básicamente de origen japonés, país en el cual la cultura y las tradiciones juegan un papel determinante en la vida de sus pobladores, es dentro de ella que se encuentran las bases que sustentan a las organizaciones, valores como el honor hacen posible que entre ellas se manifiesten esos lazos de confianza que no se presenta entre las organizaciones occidentales, es a su vez la confianza el factor que como ya se ha mencionado en el capítulo 1 le da a la organización Z su fuerza ante otros modelos. Para la Cooperativa la confianza se da mediante un proceso totalmente distinto, no surge a través de una base cultural, sino que se presenta por necesidad, y decimos necesidad debido a que, durante el proceso de huelga fue necesario que los trabajadores tuvieran confianza en sus líderes y entre si mismos lo que a final de cuentas significó el triunfo del movimiento, como resultado los trabajadores formaron un grupo compacto con lazos fuertes pero a la vez lo suficientemente flexibles como para permitir la entrada de algunos miembros más al grupo.

En la organización Z el trabajador y el patrón establecen relaciones que los llevan a lograr un acuerdo de cooperación entre unos y otros, dentro de la cooperativa la relación de los trabajadores con los patrones, es totalmente diferente ya que el trabajador es a la vez su propio patrón lo que genera un tipo de cooperación y patrones de conducta distintos a los que se presentan en la orga-

nización Z, y también debido a que no se presenta el antagonismo que prevalece en ésta última.

El control en la cooperativa como ya se ha mencionado se presenta básicamente de manera informal y colectivo-individual, esto es, que son los mismos obreros como individuos los que controlan su labor, por el doble papel que juegan en la organización, en cambio las organizaciones Z controlan al individuo por medio de los círculos de calidad tanto en la toma de decisiones como en su forma de realizar el trabajo, a diferencia de la cooperativa donde es el trabajador-patrón quien toma las decisiones y no solamente el patrón, como sucede en el modelo participativo.

Para finalizar con este primer punto a reflexionar, y a manera de crítica dejo en el lector las siguientes inquietudes:

-Como ya hemos visto dentro de la estructura organizacional de la cooperativa se mezclan de manera visible, dos modelos organizacionales: el autoritario y el participativo, y nos referimos sólo a estos ya que representan para la organización la base productiva; el hecho de que no se consideren a las Relaciones Humanas dentro de las estrategias que conforman la estructura organizacional de Pascual Boing se debe principalmente, a que estas no son tan representativas, debido a que no se hace necesario que exista conciliación entre patrón y trabajador para lograr un equilibrio dentro de la organización pues los miembros de la cooperativa representan este doble papel. Ahora bien, retomando la citada mezcla de modelos que se presentan en la cooperativa habría que preguntarse si estos modelos solo se presentan como for

ma de producción o como los elementos que realmente determinan la estructura organizacional de Pascual Boing, pues como ya se ha visto existen puntos de contacto entre la cooperativa y los modelos, pero también se presentan diferencias sustanciales, así pues, con base en estas diferencias, podría decirse que el cooperativismo de Pascual Boing es una estructura organizacional distinta a los modelos presentados? y aún más, no es posible que la Cooperativa de Trabajadores de Pascual haya logrado crear una estructura organizacional que se vale de los dos modelos antes citados pero que funciona de manera distinta, y esto represente una estructura organizacional propia?, por otro lado, como ya se ha visto anteriormente, de acuerdo al desarrollo histórico del cooperativismo dentro del país y fuera de éste, principalmente en países europeos no es el movimiento cooperativista en general, un modelo estratégico de organización diferente?.

A mi juicio y salvo la opinión que pueda tener el lector, considero que existe una base en la estructura de la organización que definitivamente proviene de estos modelos, pero que han sufrido los suficientes cambios como para ser tomados como puros, esto es, que en realidad se encuentran amalgamados y formando parte de una estructura que difiere en mucho a las que conocemos, esto es, una estructura organizacional a la que se podría dar el nombre de Cooperativismo Autoritario Participativo (C.A.P.).

A continuación se aborda el segundo punto a reflexionar que se plantea en este apartado.

EL PAPEL DUAL DE LOS TRABAJADORES DE PASCUAL BOING.

Como ya se mencionó en el capítulo IV, entre los miembros de la cooperativa se presenta una gran heterogeneidad, lo que aunado al doble papel que juegan éstos pueden acarrear conflictos que a la larga afectarían a la organización en su conjunto, esto se debe en parte a la etapa de transformación por la que pasa actualmente la organización, etapa en la cual los trabajadores no acaban de digerir en toda su amplitud lo que implica el ser dueños y trabajadores de la empresa al mismo tiempo, centrandonos en este último punto podemos decir que, para los trabajadores de los niveles bajos de la organización y en algunos casos para aquellos que se encuentran en los niveles medios y altos esto les acarrea un conflicto de identidad de puesto, que en algunas ocasiones puede bloquear una toma de decisiones correcta, o en su defecto crean fricciones personales dentro de la organización, ante esta situación la cooperativa responde de manera positiva mediante la implantación de programas en los cuales se contempla la aplicación de cursos de cooperativismo a todos los niveles de Pascual Boing.

Por otro lado, sabemos que no todas las personas que laboran dentro de la cooperativa son socios, ya que existen ciertos trabajos que se presentan de forma imprevista o extraordinaria, los cuales pueden ser realizados por trabajadores asalariados, estos pueden ser considerados como socios después de un tiempo determinado por la ley de Cooperativas, siempre y cuando cubran los requisitos que la misma ley establece, en caso contrario estos seguirán siendo asalariados. Este breve recordatorio tiene por objeto dar un

marco de referencia a otro de los problemas que se pueden apreciar y que es ocasionado por la dualidad de los cooperativistas. El ser socio de la cooperativa pone al trabajador prácticamente por encima de aquellos que no lo son, y suele suceder que estos últimos sientan cierto recelo hacia los trabajadores socios, recelo que en un porcentaje significativo tiene su fundamento, pues suele pasar que los trabajadores socios no acepten fácilmente a los asalariados, y quieran ejercer un control indiscriminado sobre ellos, de manera más explícita, el trabajador socio tratará de evitar que los asalariados entren en su círculo (sólo a aquellos asalariados que no son familiares de los socios o que no pertenecen al círculo de amistades estrechas de estos, pues para aquellos que cumplen con las características citadas es más fácil la integración al círculo de relaciones que se establecen entre los cooperativistas), pero esto no sucede por casualidad ya que si recordamos las relaciones que se establecen dentro de la cooperativa tienen su historia, misma que ha creado lazos de unión muy estrechos y por consiguiente forman un grupo donde es difícil entrar, pues bien, la forma más frecuente en que se manifiesta el rechazo hacia el trabajador asalariado es por medio de críticas constantes con respecto a la labor que estos realizan, haciendo notar sobre manera la autoridad que el trabajador socio detenta frente a los asalariados, así como la influencia que se tiene por el hecho de ser dueños de la organización. Situaciones como esta, provocadas por el doble papel de los cooperativistas afectan y pueden llegar a afectar más a la organización.

Por último, es cierto que dentro de las cooperativas de producción siempre existirá el papel dual de sus integrantes, situación que como ya se ha visto puede llegar a representar en mayor o menor medida dificultades en el funcionamiento de estas organizaciones, y hasta cierto punto también puede representar una debilidad ante las organizaciones típicas, al menos dentro de la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L. esta situación del papel dual aunada a las dificultades en su funcionamiento si se presenta.

La razón por la que considero que esto puede ser una debilidad de la cooperativa ante las organizaciones típicas es la siguiente: dentro de la organización típica es menos probable que se deje escapar un trabajador que responde de manera satisfactoria en su labor, ya que representa un elemento que aporta beneficios a la organización, así pues las organizaciones típicas aceptan o rechazan a sus trabajadores de manera más racional, y sin que en la decisión pesen tanto los sentimientos del grupo laboral en el que se encuentre, además es más fácil que el trabajador de nuevo ingreso pueda integrarse a un grupo donde todos juegan el mismo papel que juega él (sólo son trabajadores), pues existe homogeneidad entre ellos, en cambio dentro de la cooperativa, el trabajador asalariado no es homogéneo con los trabajadores-socios, salvo en los casos que ya se mencionaron, además en este caso el grupo influye de manera decisiva cuando se toma la decisión de aceptación o rechazo del trabajador asalariado.

Con todo lo anterior, nos damos cuenta que el doble papel que des

empeñan los trabajadores de la cooperativa representa un punto débil en su estructura, pero no es acaso también el punto que proporciona fuerza a su estructura?

PERSPECTIVAS HACIA LA COOPERATIVA COMO ESTRUCTURA ALTERNATIVA

En México se encuentran diseminadas una gran cantidad de micro empresas que en ocasiones se dedican a la manufactura de un mismo artículo, estas micro empresas dan trabajo a familias enteras y en algunos casos se encuentran integradas por miembros de una sola familia.

Actualmente el gobierno mexicano, ante la apertura comercial del país, ha lanzado programas mediante los cuales fomenta la creación de "Uniones de Crédito" y "Centros de Adquisición de Materia Prima" grupos que se encuentran formados por micro, pequeños y medianos empresarios que se unen para conseguir mejores condiciones de compra de materias primas y para la obtención de créditos, que de manera individual son difíciles de conseguir. Estos grupos funcionan de manera similar a las cooperativas, y ciertamente dan más oportunidades de desarrollo a las pequeñas, micro y medianas empresas, pero aún así y en el caso particular de las micro empresas es difícil que estas logren anexarse a alguno de estos grupos, ya que es necesaria la compra de acciones que en algunos casos son caras, además en el caso de las uniones de crédito se presentan dificultades para la obtención de los financiamientos, y en caso de conseguirlo esto lleva tiempo, tiempo que ocasiona la pérdida de oportunidades.

Ahora bien, si un grupo de trabajadores pudo por medio del coope-

rativismo rehacer una empresa que durante tres años se mantuvo inactiva, y que además se enfrento a una falta casi total de recursos económicos para iniciar sus operaciones productivas, (me refiero a la Cooperativa de Trabajadores de Pascual S.C.L.) y lo que es más la ha colocado como una empresa líder dentro de su mercado, yo me pregunto no es posible que estos grupos de micro empresarios tengan mayores oportunidades de éxito si se unen como cooperativas de producción o de consumo según sea el caso?, ya que ante las actuales perspectivas del país se hace necesaria la unión de estas si es que aspiran a alcanzar un desarrollo elevado en la actividad que realizan.

Por otro lado, existen países como Suecia y Finlandia donde el cooperativismo ha alcanzado un gran desarrollo, tal como cita Collia Orozco Bernardo a Lassarre, George:

"En Suecia el movimiento se encuentra [...] notablemente organizado, ampliamente introducido en la producción con 50 fábricas, realizando metódicamente la educación de sus miembros, y atacando victoriosamente los monopolios capitalistas, el cooperativismo Sueco puede considerarse como ejemplar". (38)

para el caso de Finlandia tenemos que, este país entra al movimiento cooperativista a partir del año de 1900 lo que significa que tiene 93 años de utilizar esta estructura organizacional, con tan buen éxito que agrupaba en 1984 al 40% de la población.

No podemos decir que en México la historia del cooperativismo sea nueva pues como ya se ha mencionado, la cooperativa se encuentra presente a todo lo largo de nuestro desarrollo como nación inde-

38. ibidem. Lassarre. op.cit. citada por Collia Orozco. p. 12.

pendiente y aún antes de la llegada de los españoles al continente.

Ahora bien, es cierto que las cooperativas en el país no han tenido el éxito que se esperaba, y también es cierto que estas han surgido de manera programada y de acuerdo con los planes gubernamentales, lo que de alguna manera quiere decir que han sido controladas en su desarrollo y que se encuentran sujetas a los designios del estado; considero que este tipo de cooperativas nacidas en el seno del estado, distan mucho del modelo funcional de la cooperativa y por ende del modelo que pueda resultar una alternativa para la producción. Sin embargo, en el país se encuentran funcionando dos organizaciones (la Cementera Cruz Azul y la Cooperativa de Trabajadores de Pascual) que presentan un modelo de cooperativa distinto y que a todas luces ha resultado altamente operativo y rentable para sus integrantes, además no es posible que en las actuales circunstancias en donde el país se enfrenta con la necesidad de producir más y con mayor calidad, sea el modelo organizacional de Pascual Boing una alternativa de producción para los micro y pequeños empresarios?

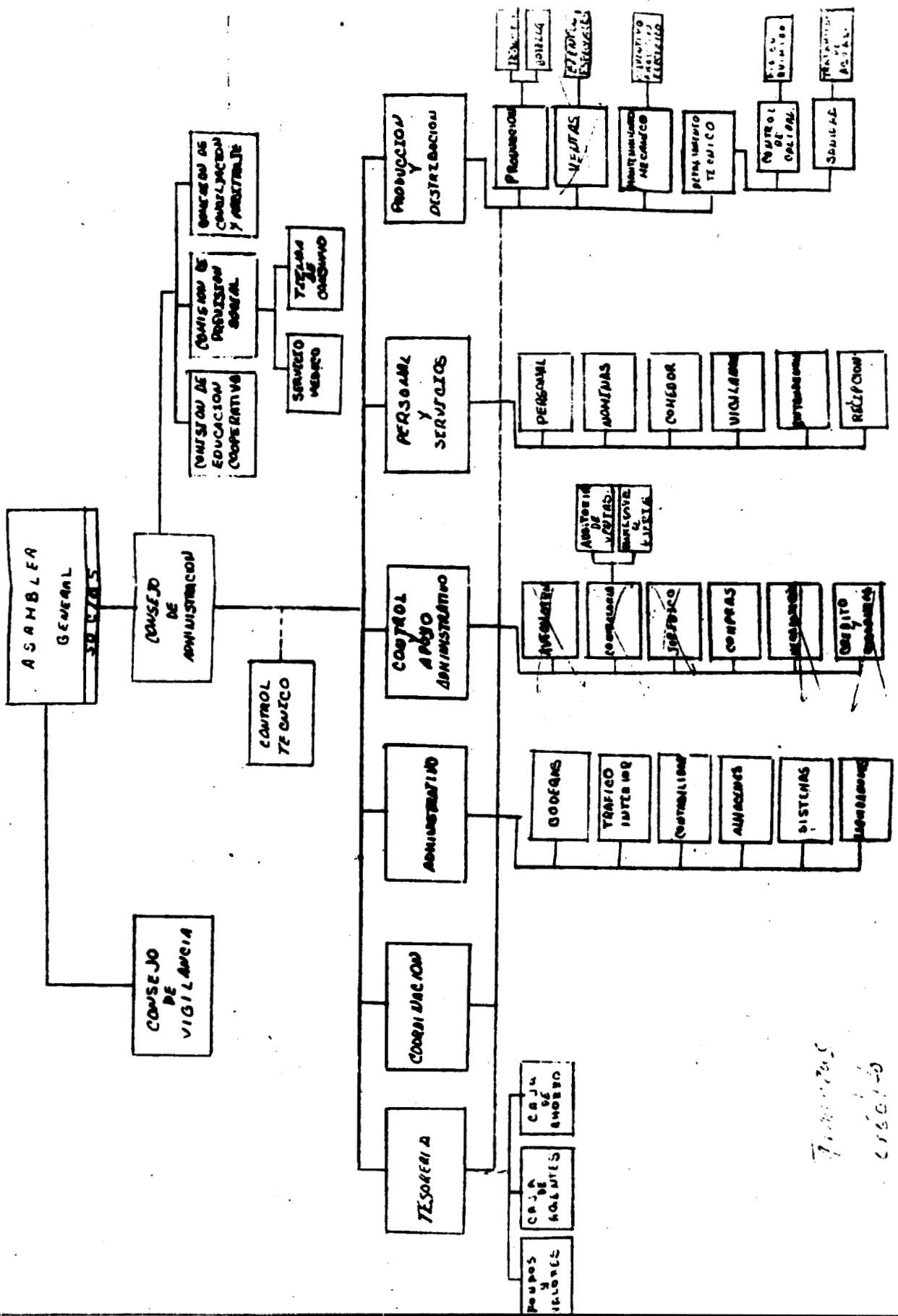


A N E X O S

A N E X O. (1)

Sociedad Cooperativa Subsidiaria de la Unión Cooperativa
 Organograma General

Plan de 1964



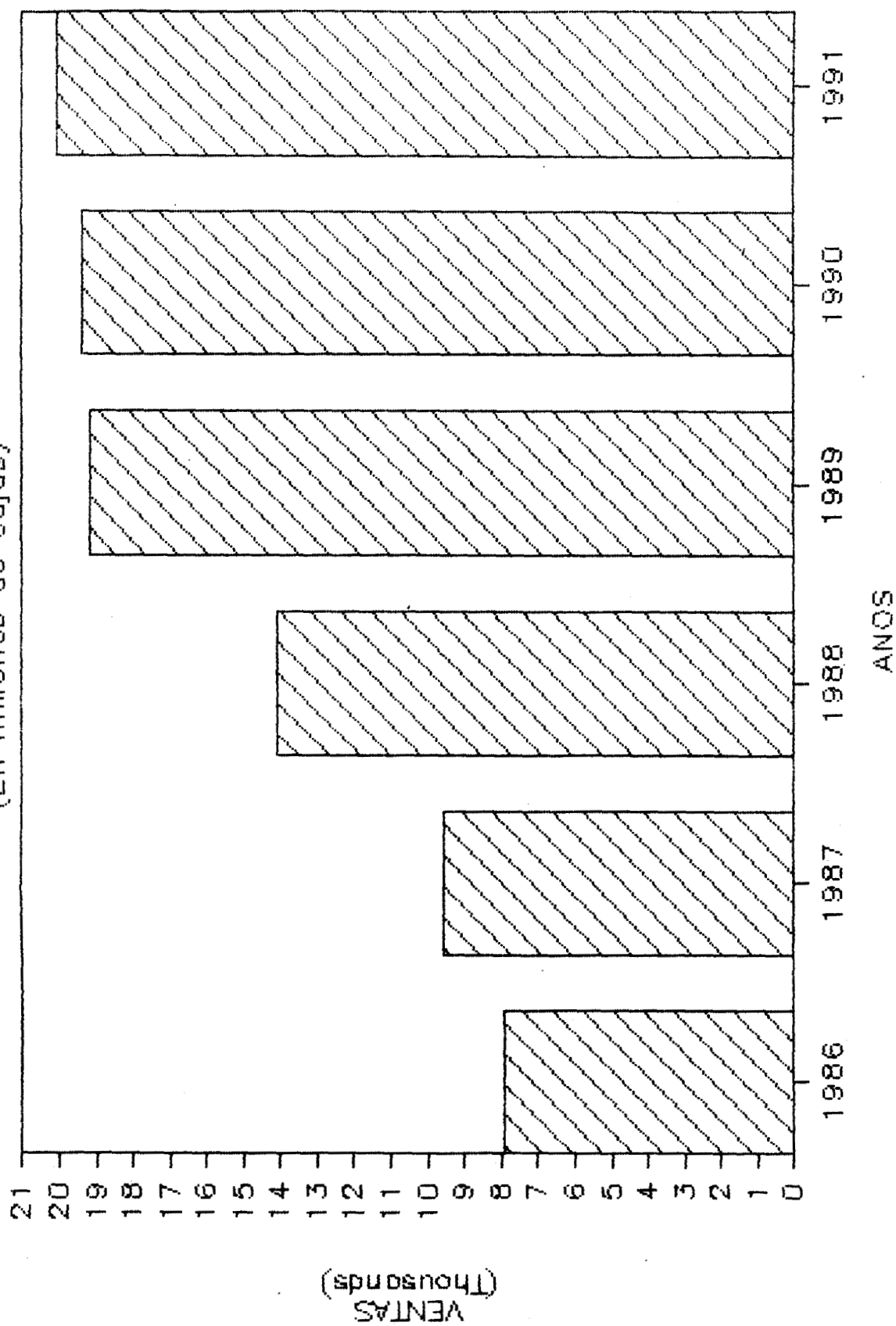
7/10/64
 1561-5
 y

Juicio

A N E X O. (2)

MONTO DE VENTAS DE LA COOPERATIVA

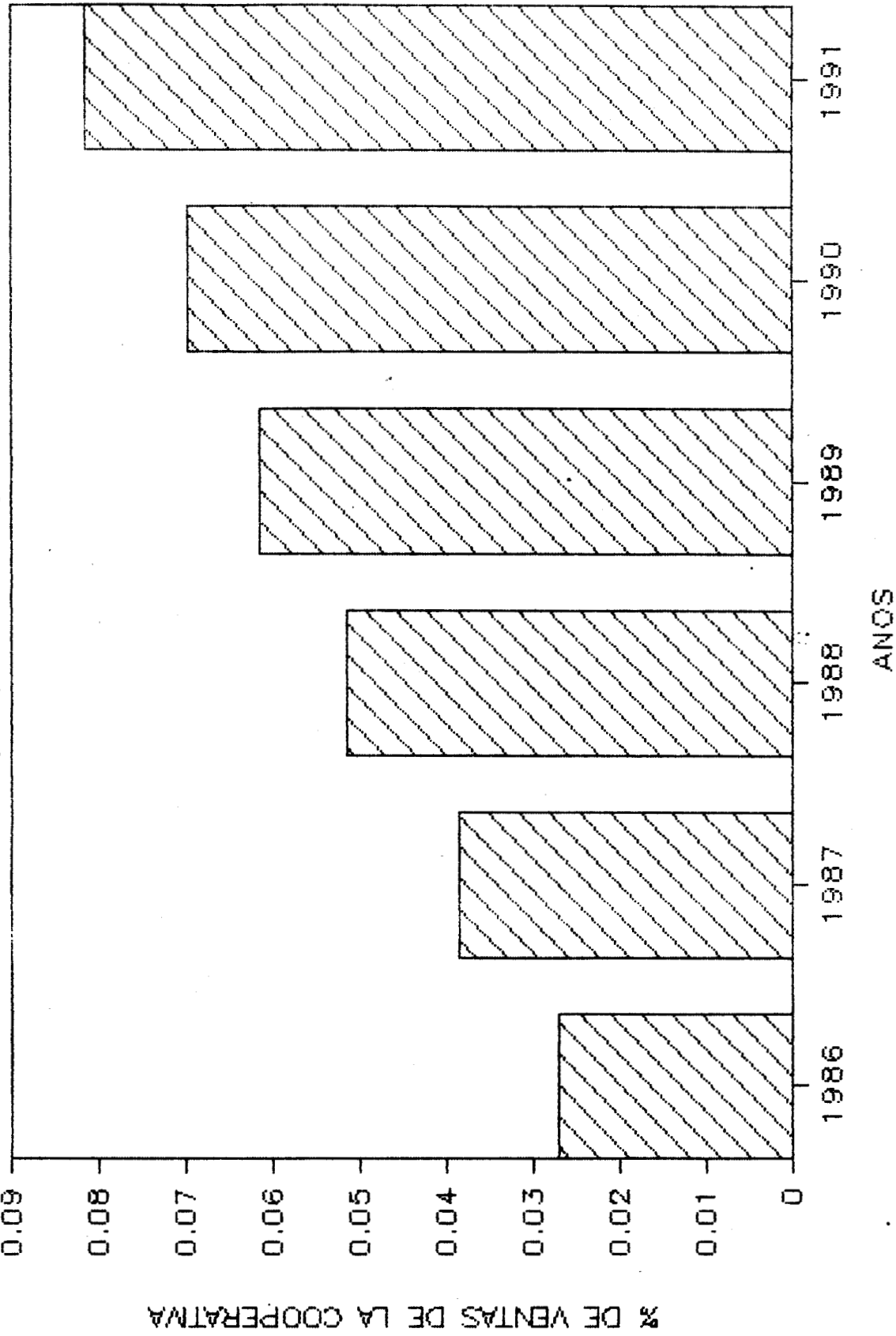
(En millones de cajas)



A N E X O. (3)

PARTICIP. EN EL MERC. DEL REFRES.

(En porcentajes)



A N E X O. (4)

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE

, S.C.L.



TRABAJANDO PARA MEXICO

En un país como el nuestro de GRAN RIQUEZA FRUTICOLA es de vital importancia e Desarrollo de la Agroindustria para fortalecer el desarrollo económico

Por esto en la SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL SCL nos esforzamos cada vez más para aprovechar mejor la Materia Prima que ofrece el país, estableciendo un trato directo con el FRUTICULTOR para el acopio de la mejor FRUTA DE TEMPORADA, misma que Seleccionamos y Procesamos utilizando Tecnología Propia orgullosamente mexicana, completando la integración de la FRUTA 100% MEXICANA en nuestras marcas:

PASCUAL
Boing!

"Fruta
en su Refresco"

BOING!
con Fruta!

"Naturalmente
para tu SED"

LULU
Boing!

"Más Grande
que su SED"

a través de una Alta Tecnología de envasado y un riguroso CONTROL DE CALIDAD Físico, Químico y Bacteriológico, presente en todo el proceso.

Togo esto hace posible que podamos ofrecerle un Producto Unico en el mercado, de Alta Calidad e Higiénico, con las Propiedades Vitamínicas y Proteínicas del JUGO Y LA PULPA de FRUTAS a un Costo Accesible, haciendo una realidad el apoyo al fruticultor, al campo y la industria.

SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL SCL
"Lucha, Cooperación y Superación"



DISTRIBUCION

Actualmente nuestro mercado de REFRESCOS Y BEBIDAS con FRUTA, abarca tanto el AREA METROPOLITANA como algunos lugares del INTERIOR de la REPUBLICA MEXICANA, siendo atendido con una sola mística.

"SERVICIO AL CLIENTE"
"CALIDAD EN NUESTRA GENTE"
"CALIDAD EN NUESTROS PRODUCTOS"

La distribución en el AREA METROPOLITANA la cubrimos desde nuestras Plantas de Producción en México, D.F.

PLANTA SUR

Clavijero No. 75
Col. Tránsito C.P. 06820
Tels. 7-64-23-95 / 5-52-72-65
Fax. 7-64-00-15

PLANTA NORTE

Insurgentes Norte No. 1320.
Col. Capultitlán C.P. 07370
Tels. 5-77-80-22 / 7-81-39-86
Fax. 5-77-37-35

Poniendo a disposición de nuestros clientes y consumidores nuestra línea de REFRESCOS Y BEBIDAS con FRUTA en sus diferentes presentaciones Con Gas y Sin Gas.

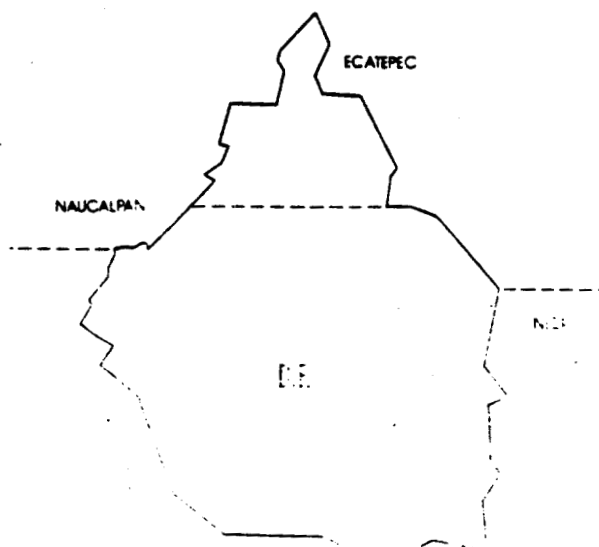
SECTOR NORTE

Boing T. C.	250 ml.
Boing T. B.	250 ml.
Boing T. B.	500 ml.
Boing T. B.	1000 ml.
Boing Lata.	355 ml.
Boing N. R.	355 ml.
Boing 12	354 ml.
Lulú Boing	452 ml.
Lulú Boing	857 ml.

SECTOR SUR

Pascual Boing	414 ml.
Pascual Boing	857 ml.
Boing T. C.	250 ml.
Boing T. B.	250 ml.
Boing T. B.	500 ml.
Boing T. B.	1000 ml.
Boing Lata.	355 ml.
Boing N. R.	355 ml.
Boing 12	354 ml.

También se cuenta con el Servicio de VENTA DIRECTA de FABRICA.



Para atender la demanda del mercado Nacional, se han establecido SUCURSALES Y DISTRIBUIDORES, repartidos en diferentes puntos de la República Mexicana compartiendo todos la misma inquietud: seguir creciendo para poder cubrir y satisfacer en un Futuro próximo la demanda de nuestro Mercado Nacional y a mediano Plazo entrar al Mercado de EXPORTACION. Disponiendo para ello, la comercialización de la línea de la BEBIDA REFRESCANTE, en su envase desechable:

BOING! Con FRUTA.

SUCURSALES

CUERNAVACA, MOR.
Insurgentes No. 19
Tel. 19-07-87 / 19-07-45
Fax. 19-07-87

GUADALAJARA, JAL.
Calle 2-A No. 2108
Col. Ferrocarril
Tels. 11-20-24/11-18-17
Fax. 11-20-24

PUEBLA, PUE.
Miguel Negrete No.32
Col. Joaquín Colombres
Tel. 35-71-62
Fax. 35-71-62

RIO BLANCO, VER.
Camino Nacional No. 1-D
Tel. 7-52-39

VERACRUZ, VER.,
Júpiter Lte. 7 Mz. 20
Col. Jardines de Mocambo
Tel. 21-20-22
Fax. 21-20-82

DISTRIBUIDORES

ACAPULCO, Gro.
AGUASCALIENTES, Ags.
APAN, Hgo.
ATLACOMULCO, Edo. de Mex.
CANCUN, Q. Roo.
CD. JUAREZ, Chih.
CD. OBREGON, Son.
HUAJUAPAN DE LEON, Oax.
HUEJUTLA DE REYES, Hgo.
LEON, Gto.
LERMA, Edo. de Mex.
MATAMOROS, Tamps.
MERIDA, Yuc.
MORELIA, Mich.
NUEVA ROSITA, Coah.
PACHUCA, Hgo.
PROGRESO DE OBREGON, S.
PUTLA DE GUERRERO, Oax.
QUERETARO, Qro.
SALTILLO, Coah.
SALVATIERRA, Gto.
SAN LUIS POTOSI, S. L. P.
TACAMBARO, Mich.
TAXCO, Gro.
TLAXCALA, Tlax.
TOLUCA, Edo. de Mex.
TULANCINGO, Hgo.
TUXPAN, Mich.
VILLAHERMOSA, Tab.
XALAPA, Ver.
ZACAPOXTLA, Pue.
ZITACUARO, Mich.

LA SOCIEDAD COOPERATIVA TRABAJADORES DE PASCUAL, S. C.L., cuenta con un Depto. que atiende especialmente a nuestros clientes y consumidores del Interior la República en México, D.F.,

VENTAS FORA
CLAVIERO 1

COL TRANSITO C.F.
TELS 7-67 29-95 55
FAX 7-67



Calidad en nuestra gente durante la selección



Calidad en nuestra gente durante el proceso



BOING! CON FRUTA

"EL JUGO O LA PULPA SE LE VE"
BOTELLA DE VIDRIO, NO RETORNABLE DE 355 ML.

AGITELO, CONTIENE JUGO Y PULPA DE FRUTA NATURAL 100% MEXICANA.

SIETE REFRESCANTES Y DELICIOSAS FRUTAS.

UVA	CON 20% JUGO	PIÑA	CON 25% JUGO
NARANJA	CON 30% JUGO	TAMARINDO	CON 12% PULPA
FRESA	CON 16% PULPA	GUAYABA	CON 17% PULPA
MANGO	CON 15% PULPA		

CARACTERISTICAS:

- BEBIDA REFRESCANTE PASTEURIZADA, SIN GAS, NO SINTETICA.
- ENVASADO DE VIDRIO DE 355 ML. DESECHABLE.
- Con las propiedades NUTRITIVAS Y VITAMINICAS propias de la FRUTA.
- Control FISICO, QUIMICO y BACTERIOLOGICO que GARANTIZA LA ALTA CALIDAD e HIGIENE del Producto.
- NO NECESITA REFRIGERACION PARA SU CONSERVACION.
- Larga Vida sin perder sus propiedades.

EMBALAJE:

- Práctico SIX PA K con estuche de plástico.

DISTRIBUCION:

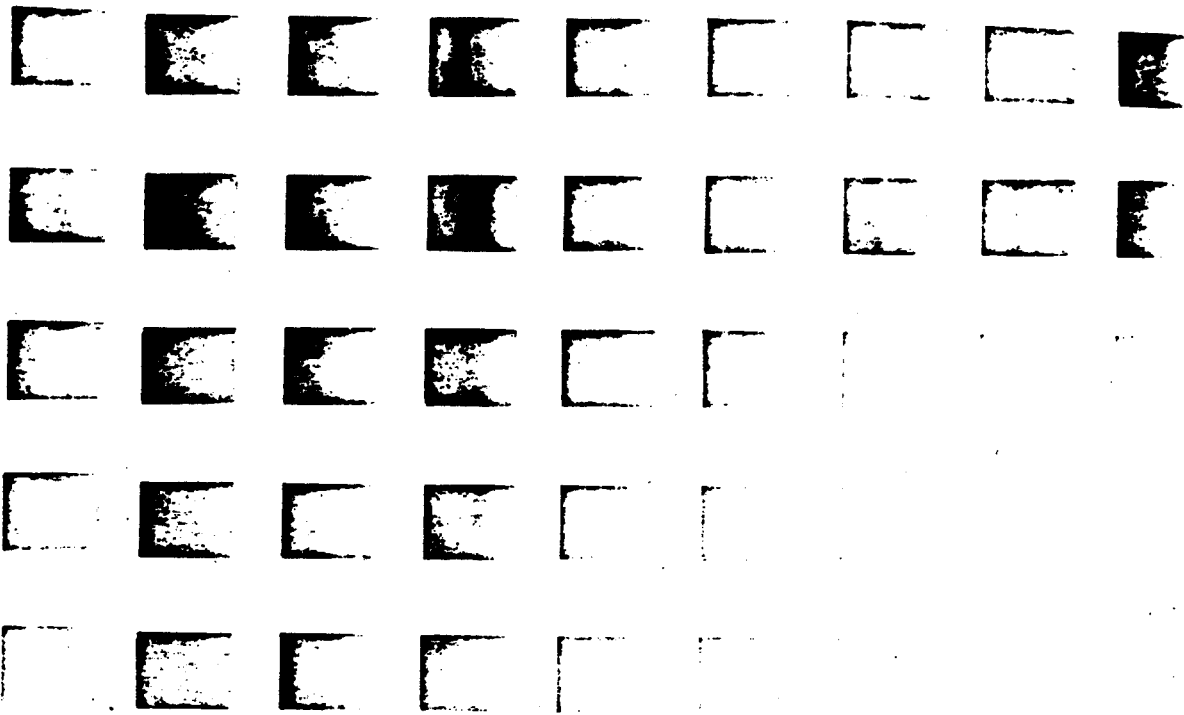
- A TRAVES DE NUESTRAS UNIDADES DE REPARTO.

RECOMENDACIONES PARA ALMACENAJE:

- UTILIZAR TARIMA, TEMPERATURA MEDIO AMBIENTE, SIN EXPONER AL SOL Y UNA ROTACION ADECUADA DEL PRODUCTO.

BOING!

CON FRUTA



"MAS GRANDE QUE TU SED"
BOTELLA DE VIDRIO RETORNABLE
CONTIENE 857 ML. (FAMILIAR) "REYNA"
CONTIENE 452 ML. (MEDIANO)

SIETE REFRESCANTES Y DELICIOSAS FRUTAS.

MANZANA	CON 7% JUGO	NARANJA	CON 7% JUGO
TORONJA	CON 7% JUGO	UVA	CON 7% JUGO
PIÑA	CON 7% JUGO	LIMON	MENOS 7% JUGO
FRAMBUESA	MENOS 7% JUGO		

CARACTERISTICAS:

- REFRESCO CON GAS.
- Elaborado con JUGO de FRUTAS NATURALES.
- Control FISICO, QUIMICO y BACTERIOLOGICO que GARANTIZA LA ALTA CALIDAD e HIGIENE del producto.
- Envase de Vidrio Retornable.
- Larga Vida sin perder sus propiedades.

EMBALAJE:

- Caja de Plástico con 12 Pzas. en la presentación Familiar.
- Caja de Plástico con 20Pzas. en la presentación Mediano.

DISTRIBUCION:

- A TRAVES DE NUESTROS CAMIONES REPARTIDORES.

RECOMENDACIONES PARA ALMACENAJE:

- UTILIZAR TARIMA, TEMPERATURA MEDIO AMBIENTE, SIN EXPONER DIRECTAMENTE AL SOL. Y UNA ROTACION ADECUADA AL PRODUCTO.

Lulie MR.
BOING!



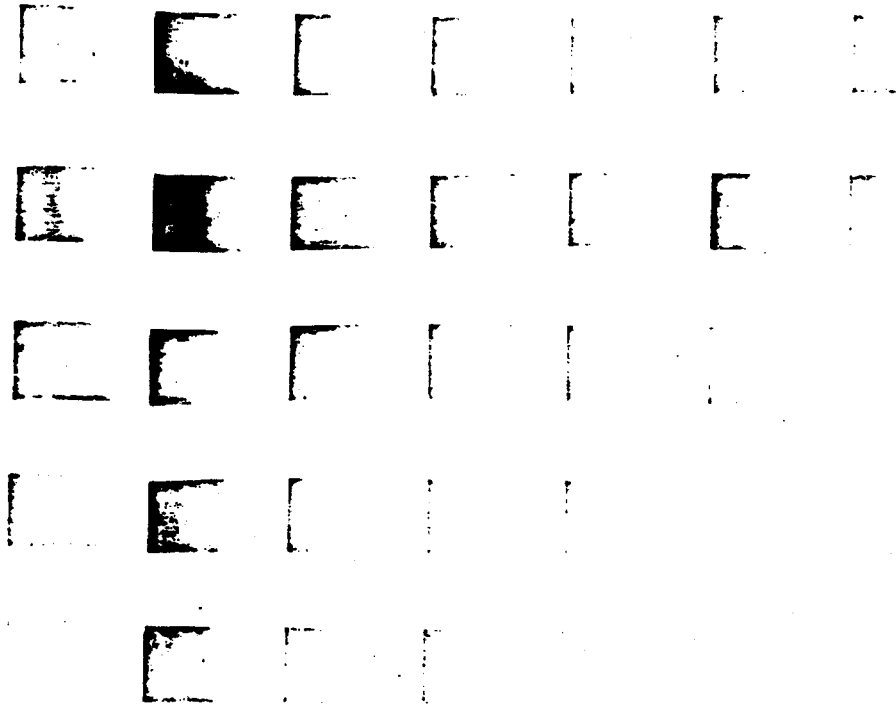
BOING!
MR

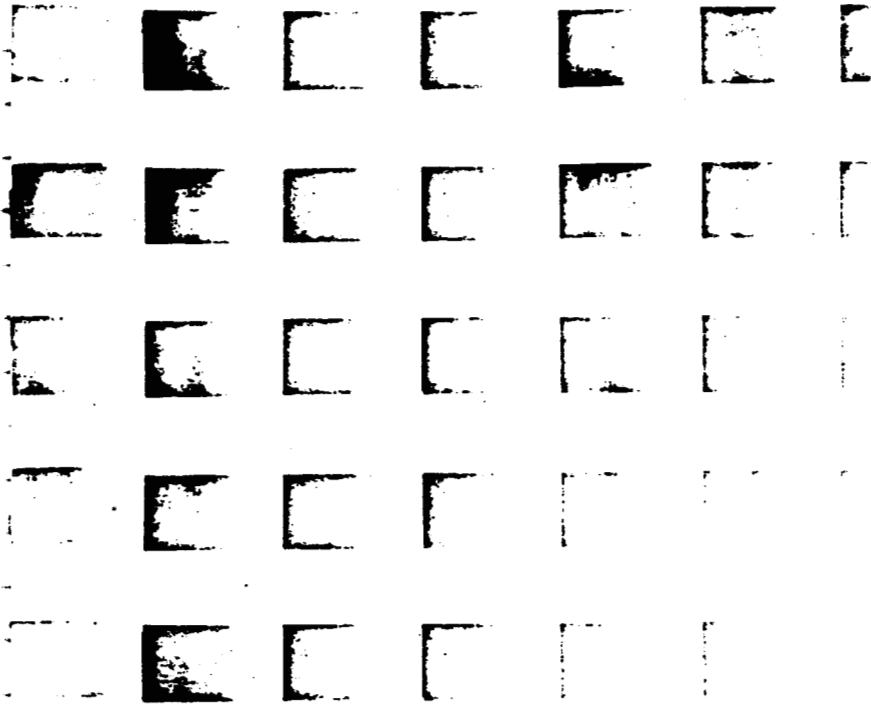
CON FRUTA



Fruit
MR
BOING!







BOING! CON FRUTA



"EL CHAMPAGNE DE LAS BEBIDAS REFRESCANTES"
ENVASE DE VIDRIO, RETORNABLE DE 354 ML.

¡AGITELO! CONTIENE JUGO O PULPA DE FRUTA NATURAL 100% MEXICANA.

SIETE REFRESCANTES Y DELICIOSAS FRUTAS.

UVA	CON 20% JUGO	PIÑA	CON 25% JUGO
NARANJA	CON 30% JUGO	TAMARINDO	CON 12% PULPA
FRESA	CON 16% PULPA	GUAYABA	CON 17% PULPA
MANGO	CON 15% PULPA		

CARACTERISTICAS:

- BEBIDA REFRESCANTE PASTEURIZADA, SIN GAS, NO SINTETICA.
- ENVASE DE VIDRIO DE 354 ML. Retornable.
- Con las propiedades NUTRITIVAS Y VITAMINICAS propias de la FRUTA.
- Control FISICO, QUIMICO y BACTERIOLOGICO que GARANTIZA LA ALTA CALIDAD e HIGIENE del PRODUCTO.
- NO NECESITA REFRIGERACION PARA SU CONSERVACION.
- Larga Vida sin perder sus propiedades.

EMBALAJE:

- Caja plástica con 24 pzas.

DISTRIBUCION:

- A TRAVES DE NUESTRAS UNIDADES DE REPARTO.

RECOMENDACIONES PARA ALMACENAJE:

- UTILIZAR TARIMA, TEMPERATURA MEDIO AMBIENTE, SIN EXPONER AL SOL Y UNA ROTACION ADECUADA DEL PRODUCTO.

BOING!
MEX.

CON FRUTA

PASCUAL BOING! CON FRUTA

"Tu TRIANGULO FAVORITO" IDENTIFICALO Y EXIGELO POR EL PATITO

Bebida Refrescante con Jugo o Pulpa de FRUTA NATURAL 100% MEXICANA.

NUEVE REFRESCANTES Y DELICIOSAS FRUTAS.

UVA	CON 15% JUGO	NARANJA	CON 15% JUGO
PIÑA	CON 15% JUGO	MANZANA	CON 12% JUGO
MANGO	CON 12% PULPA	FRESA	CON 12% PULPA
TAMARINDO	CON 12% PULPA	GUAYABA	CON 12% PULPA
GUANABANA	CON 12% PULPA		

¡AGITALO!

CARACTERISTICAS:

- BEBIDA REFRESCANTE PASTEURIZADA, SIN GAS, NO SINTETICA.
- ENVASADO ASEPTICO.
- Con las Propiedades NUTRITIVAS y VITAMINICAS propias de la FRUTA.
- Control FISICO, QUIMICO Y BACTERIOLOGICO que GARANTIZA LA ALTA CALIDAD e HIGIENE del Producto.
- Envase de Cartón, Aluminio y Polietileno que conserva y protege la Bebida.
- NO NECESITA REFRIGERACION PARA SU CONSERVACION.
- Larga Vida sin perder sus propiedades.
- Ligero, Sin Depósito y sin Riesgo al Manipularse.
- Práctico Popote para sorber.

EMBALAJE:

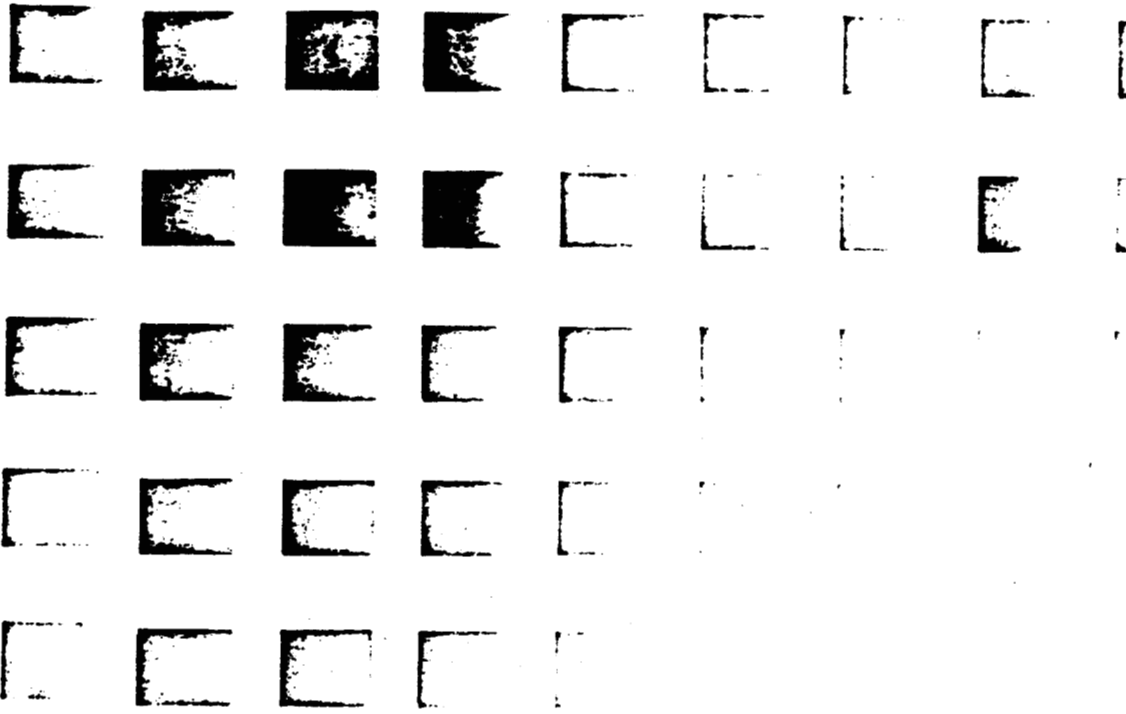
- Canasta de plástico exagonal con 18 Pzas. y estuchado con popotes de cubierta individual.

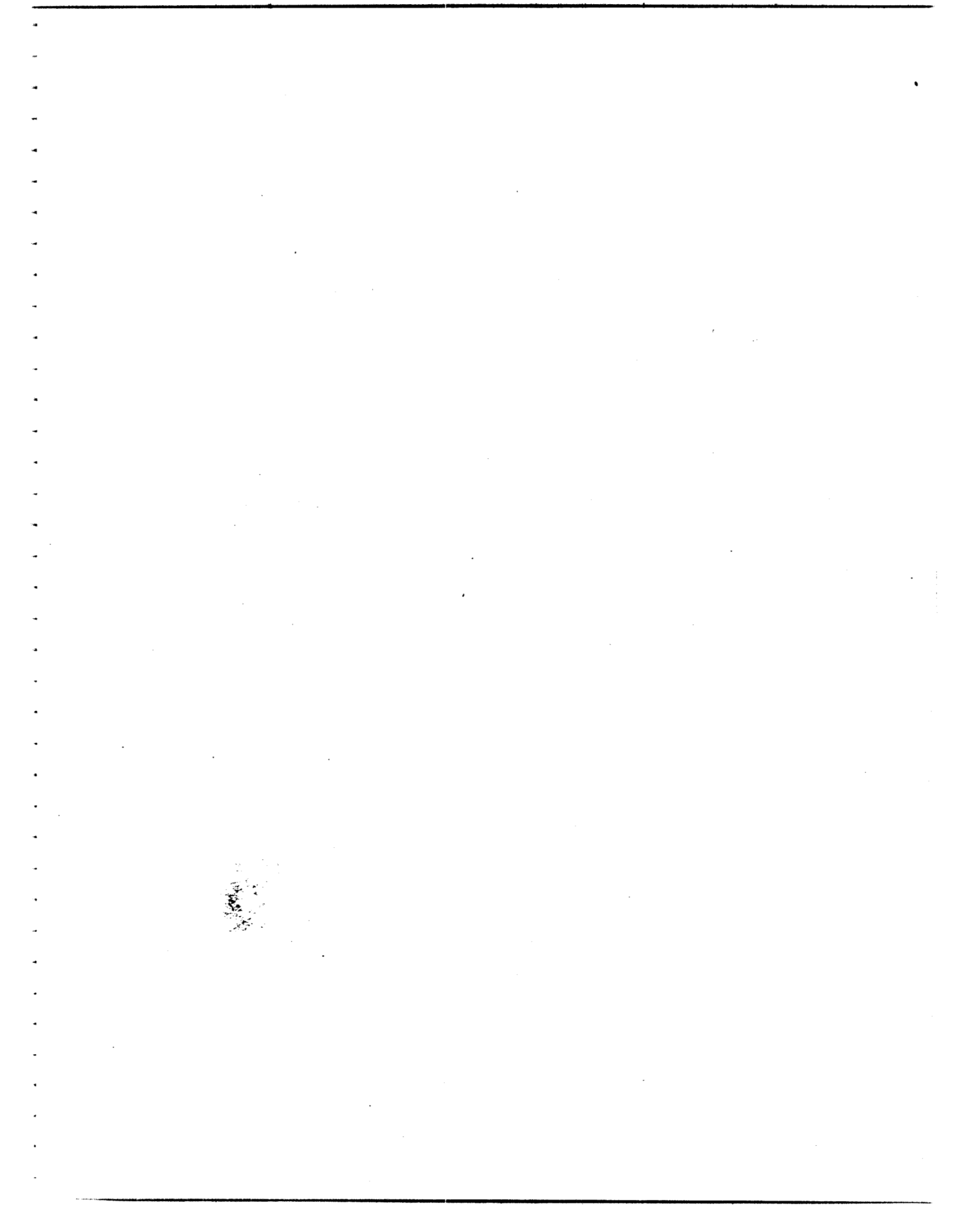
DISTRIBUCION:

- A TRAVES DE NUESTROS CAMIONES REPARTIDORES.

RECOMENDACIONES PARA ALMACENAJE:

- UTILIZAR TARIMA, AMBIENTE LIBRE DE HUMEDAD, DE INSECTOS Y ROEDORES, TEMPERATURA MEDIO AMBIENTE, SIN EXPOSICION DIRECTA AL SOL Y UNA ROTACION ADECUADA DEL PRODUCTO.





B I B L I O G R A F I A

- Bauche, Garciadiego, Mario, La empresa, Ed. Porrúa S.A, 2da, ed., México (1983), 648 pp.
- Coriat, Benjamin, El taller y el Cronómetro: Ensayos sobre el Taylorismo, el Fordismo y la producción en masa, Siglo XXI, México (1982), 204 pp.
- Collia, Orozco, Bernardo, El cooperativismo gerencial como modelo de desarrollo: Cementera Cruz Azul S.C.L., Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa-, México, (1984).
- Friedmann, Georges, "Dos grandes Doctrinarios del progreso", en Rosim, Mirivaldo, Jorge Rouvalis, Luis Montaña, Adalberto Cabello, Eduardo Ibarra y Pedro Solís (copms.), 1987 Historia del pensamiento Administrativo, 2 t., Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa-, México, (1982).
- Harry, Silverman, Trabajo y Capital Monopolista: la degradación del trabajo en el siglo XX, Ed. Nuestro tiempo, Mexico (1987), 513 pp.
- Ibarra, Eduardo y Luis Montaña, Mito y poder en las organizaciones: Análisis crítico de la Teoría de la Organización, Ed. Trillas, 2da, ed., México, (1984).

Mayo, Elton, Problemas humanos de una civilización industrial,
Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, (1972), 171 pp.

Mayo, Elton, Problemas sociales de una civilización industrial,
Ed. Nueva Visión, Buenos Aires, (1977), 151 pp.

McGregor, Douglas, El aspecto humano en de las empresas, Ed. Diana,
México, (1975), 237 pp.

McGregor, Douglas, Mando y motivación, Ed. Diana, México, (1974)
231 pp.

Montaño, Hirose, Luis, "Las nuevas Relaciones Humanas: un falso
reto a la democracia", en Ibarra, Eduardo, Luis Montaño,
Pedro Solís, Floréncio Rodil, Marcela Rendón y Antonio
Barba, 1985, Ensayos criticos para el estudio de las or
ganizaciones en México, Universidad Autónoma Metropol
itana-Iztapalapa-, Col. Cuadernos Universitarios, No. 29
México.

Montaño, Hirose, Luis, "El orden sistémico: en Ibarra, Eduardo,
Luis Montaño, Pedro Solís, Floréncio Rodil, Marcela Ren
dón y Antonio Barba, 1985, Ensayos criticos para el es
tudio de las or ganizaciones en México, Universidad Au
tónoma Metropolitana-Iztapalapa-, Col. Cuadernos Univer
sitarios, No. 29, México.

Ouchi, William, Teoría Z: Cómo puede la empresa hacer frente al desafío japonés, Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, (1982), 246 pp.

Smith, Chirs, "Especialización flexible, automatización y producción en serie", en Sociología del trabajo, No. 7, Siglo XXI, Madrid, 1989.

Taylor, Frederick, W., Principios de la Administración Científica, Ed. Herrero Hermanos, México, (1911, 1982), 278 pp.