

001202

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

✓ DIVISION DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ANTROPOLOGIA SOCIAL

✓ LICENCIATURA EN ANTROPOLOGIA SOCIAL

AREA DE CONCENTRACION POLITICA

U. A. M. IZTAPALAPA

COMPORTAMIENTO IDEOLOGICO DEL GRUPO MONTERREY

EN EL TRATO LABORAL CON SUS TRABAJADORES

Casa abierta al tiempo

Tesis que para acreditar las asignaturas 'Investigación de Campo' (clave 222204) y Seminario de Investigación (clave 222197) presenta Jesús Mendoza Neri.

Directora del Comité de Investigación:

Profa. Cristina Díaz de la Serna

Lectores del Comité de Investigación:

Prof. Leonardo Valdés Zurita

Prof. Miguel Gonzalez Madrid

IZTAPALAPA, D.F.
MAYO 24 DE 1989

INTRODUCCION

Ing. - Abril. 90

Son escasos aún los trabajos publicados sobre y para el estudio del Grupo Monterrey y todos los autores que lo han hecho coinciden en mencionar que los principales obstáculos para realizar cualquier tipo de investigación sobre el Grupo han sido el hermetismo con que se conserva la información de las empresas y el rechazo a cualquier intento de investigación por parte de agentes externos. En consecuencia, las fuentes utilizadas hasta ahora para los estudios académicos o particular han sido indirectas: Contratos/ Colectivos de Trabajo, estatutos, revistas y algunos artículos publicados en diarios de circulación nacional.

La intención de la investigación cuyos resultados aparecen a continuación, ha sido la de conocer las estrategias de adaptación de los mecanismos recomendados por la Administración Científica para el control patronal de las Relaciones Laborales, en particular de aquellos que están orientados hacia el control ideológico de trabajadores y patrones en torno a las ideas que poseen de esas relaciones y los intereses que tienen en común.

Los mecanismos que hemos analizado en este sentido son los que se aplican para el Trato Laboral que reciben en forma directa los trabajadores, los que se aprovechan para la intervención patronal en las formas de organización de los trabajadores

(sindicatos y cooperativas) y los que permiten el acceso a la vida familiar y privada de los trabajadores.

La propuesta metodológica que aquí se presenta para el estudio de las Políticas Laborales del Grupo Monterrey incluye la consulta de las fuentes documentales arriba indicadas y el análisis de la adaptación de esas Políticas al caso de una empresa establecida en la ciudad de México, Servicios Industriales y Comerciales, S.A.: SICSA (encargada de la distribución y venta de los productos que fabrica la Cerveceria Cuauhtémoc) característica que hace diferente la investigación aquí propuesta de los trabajos realizados a nivel regional en Nuevo León.

Para la exposición de las Políticas Laborales del Grupo y su aplicación a casos concretos, se ha empleado la información acumulada por la experiencia personal de casi tres años de trabajo en los departamentos de Recursos Humanos de SICSA y Materias Primas Monterrey, S.A. (encargada de la extracción de arena de cilice para la fabricación de vidrios y cristales) así como la investigación de las relaciones Empresa-Comunidad-Sindicato en tres de sus plantas, cuyos resultados permitieron el diseño de las estrategias de adaptación para algunas de las Políticas diseñadas en Monterrey.

Además de la información recopilada con anterioridad y las

entrevistas abiertas con Gerentes de Agencia, Jefes de Relaciones Industriales y Supervisores, para conocer el diseño de las Políticas Laborales, con la idea de superar la imposibilidad de aplicar cualquier tipo de encuesta, de Octubre a Diciembre de 1988 se realizaron varias actividades de observación participante para actualizar la información. Entrevistas abiertas con varios trabajadores para conocer su punto de vista respecto al Trato Laboral que reciben de la empresa y la intervención empresarial en sus formas de organización mediante la Selección de personal y las prestaciones sociales que otorga a los trabajadores fuera del Contrato Colectivo de Trabajo por su participación en las cooperativas organizadas por las empresas. Con la misma intención se realizaron visitas domiciliarias para conocer el ambiente y nivel de vida de los trabajadores y la opinión de los familiares como beneficiarios de las prestaciones que alcanzan a recibir de la empresa.

En forma de contrase y complemento para la información de campo, hemos aprovechado la información proporcionada por Lauro Garza sobre el manejo de las relaciones laborales en el caso de Cristalería¹ sobre la experiencia sindical de Juan de la Rosa Téllez como Secretario General del Sindicato de Cristalería, S.A.

En el primer capítulo, se presenta una reseña de la historia

¹ Garza, H. Luis Lauro. CRISTAL QUEBRADO. TESTIMONIO DE UN VIDRIERO REGIONMONTANO. Ed. Siglo XXI. México, 1988.

económica del Grupo Monterrey que destaca la importancia de los vínculos económicos (comerciales y de coinversión industrial) e ideológicos que se han establecido entre los empresarios regionales y los norteamericanos, el origen de los capitales invertidos, la consolidación del Grupo Monterrey como Grupo Económico y la importancia de las primeras aplicaciones de la Administración Científica en sus primeras empresas.

El segundo capítulo se ha dedicado a una revisión general sobre el origen, desarrollo y difusión de la Administración Científica y las recomendaciones hechas por Taylor y sus continuadores para el manejo y control patronal de las Relaciones Laborales: selección de personal, prestaciones sociales e intervención en las formas de organización de los trabajadores y su vida privada.

El tercer capítulo se hace la exposición de las formas y la flexibilidad de adaptación de las teorías administrativas en las empresas del Grupo Monterrey, como parte de su comportamiento ideológico en el Trato Laboral con sus trabajadores para el control de las Relaciones Laborales y los espacios en que aplican para controlar las Relaciones Laborales. por una parte, selección, contratación, terminación de las Relaciones Laborales y las condiciones generales de trabajo y las prestaciones que llegan a la familia de los trabajadores, y por otra, las formas de intervención patronal en las formas de organización de los

trabajadores como Sindicato y como socios de las cooperativas que han organizado los patronos entre ellos.

Al considerar el manejo de las Relaciones Laborales como parte del comportamiento ideológico del Grupo Monterrey, hablamos del control ideológico patronal sobre sus trabajadores. Control que se ejerce dentro un cierto tipo de relaciones sociales, las Relaciones Laborales derivadas de la compra-venta de fuerza de trabajo en condiciones capitalistas, que distinguen a trabajadores y patronos entre sí de acuerdo con el papel que ocupan en esas relaciones: los patronos o dueños de las empresas que llamamos indistintamente 'empresarios regiomontanos' o 'Grupo Monterrey', y los trabajadores que prestan sus servicios en cualquiera de las empresas.

El manejo ideológico de las Relaciones Laborales se analiza desde la perspectiva de los Grupos Sociales, propuesta por John Plamenatz, definidos a partir de las actividades típicas de sus miembros, las cuales implican el uso de dos tipos de ideas: por una parte, las que se usan en el cumplimiento de los papeles sociales particulares de cada una de las partes dentro del Grupo Social que permiten el sostenimiento de las relaciones sociales y las ideas de ambas partes acerca de las relaciones mismas que sostienen mutuamente.

CAPITULO I

HISTORIA ECONOMICA: 1850-1980

PRIMERAS ACTIVIDADES COMERCIALES

Desde las primeras manifestaciones de la vida económica de Monterrey, Nuevo León y el Noreste de México, en sus relaciones con el territorio anexado a los Estados Unidos (USA) —como consecuencia de la guerra que sostuvieron ambos países entre 1847 y 1849—, el intercambio comercial se incrementó hasta ocupar el papel principal en las relaciones que sostuvo la región con su cercano vecino del norte. El acercando de la 'nueva frontera', delineada ahora por el cauce del Rio Bravo, influyó de manera determinante en las relaciones económicas en beneficio de ambas partes. Los principales movimientos comerciales de Monterrey en esa época se concentraron en el intercambio internacional, mediante la introducción de artículos ingleses y franceses via los Estados Unidos, para integrarlos en el mercado nacional. Las relaciones económicas de Monterrey con el resto de la República se desarrollaron de manera desigual con los diferentes estados: Durango, Chihuahua, Coahuila, Zacatecas y San Luis Potosí principalmente, la ciudad de México, Guanajuato, Morelia, Aguascalientes y el centro del país, en menor escala. Se importaban textiles, algodón, tabaco, alguna maquinaria, instrumentos de producción y las manufacturas que podían competir con las europeas. Del noreste hacia los Estados Unidos salían

plata, ganado, cuero y lanas, principalmente; a ello se sumó la exportación de minerales en bruto durante la década de 1880. "Más por añadidura la cercana frontera [puso] al alcance de los nuevoleonese algo más valioso que una mina: el filón riquísimo del contrabando [...] durante por lo menos 30 años (de 1849 a 1879) [...]. Contrabando y comercio en una y otra direcciones, ya que desde 1854 contaba Monterrey con su fábrica de textiles LA FAMA, establecimiento ya no artesanal sino industrial y por ello primera piedra de futuras glorias regionmontanas".¹

El comercio internacional se incrementó aún más a partir de 1882, cuando el ferrocarril llegó de los Estados Unidos hasta Monterrey, vía Laredo, animado por la idea de vincular a México con el mercado externo, dada la importancia del intercambio comercial y reflejo del interés mutuo por intensificarlo. El ferrocarril México-Laredo, tendido de norte a sur, llegó a Monterrey en 1882, y a San Luis Potosí en 1888. El comercio nacional hacia Europa se facilitaría mediante las vías tendidas entre la ciudad de México y el puerto de Veracruz. "Desde entonces el tráfico con los Estados Unidos pasó a asumir una posición tendencialmente hegemónica".² El intercambio internacional -tanto legal como ilegal- permitiría la concentración de grandes capitales en la región, por medio de

¹ Fuentes Mares, José. MONTERREY. UNA CIUDAD CREADORA Y SUS CAPITANES. ED. Jus. México, 1976. pp.22-24.

² Cerutti, Mario. BURGUESIA Y CAPITALISMO EN MONTERREY. 1850-1910). ED. Claves Latinoamericanas. Mexico, 1983. p.21.

mecanismos que no requirieron de la inversión directa en la producción de los artículos que se comerciaron. Capitales que años más tarde se invertirían en la futura industria regional al finalizar el siglo XIX.

Los comerciantes más importantes de la época en la región noreste del país "[...] actuaban y se enriquecían a través del comercio en sus más variadas maneras, incursionaban en actividades especulativas, eran fuertes prestamistas, [y] se apropiaban de vastas extensiones rurales como forma de preservar sus fortunas. Solo de manera tenue, esporádica, realizaban inversiones en sectores productivos, sin alimentar la producción en gran escala que demanda e impone el capitalismo".³ Destacaron en ese periodo Evaristo Madero, Santiago Vidaurri (Gobernador de Nuevo León-Coahuila 1855-1864) y Patricio Milmo, quienes conformaron un importante grupo comercial durante la Guerra de Secesión en los Estados Unidos, según indica el mismo Cerutti. La organización social de los capitales acumulados adquirió la forma de Casas Comerciales, como sucedió con los capitales acumulados contemporáneamente en otros puntos del país.⁴

³ Ibidem. p.17.

⁴ "Nuestro sistema industrial tiene su origen en las antiguas 'casas' de tipo medio feudal y medio capitalista, formadas con el capital aportado por los diversos miembros de una familia y administradas por el jefe o cabeza de la familia, en forma individual como bienes propios y cuyo nombre se adapta como razón social; de ellos podemos citar, sólo para ejemplo, la 'casa Milmo' de Monterrey, la 'casa Aguirre' de Nayarit; la 'casa Iñigo Noriega' de la ciudad de México; la 'casa Madero' de Coahuila, etcétera". Nuncio, Abraham. EL GRUPO MONTERREY. ED. Nueva

El futuro económico de la región y de Monterrey en particular rebasaría rápidamente las actividades puramente comerciales. La potencialidad del futuro desarrollo industrial de Nuevo León había sido visualizada por su gobernador Viviano Villarreal en 1881, quien señaló algunas de sus ventajas como futuro centro fabril: "las innumerables vertientes, bosques casi vírgenes, situación en la línea de la frontera, proximidad a La Laguna de Coahuila donde se cosecha en abundancia algodón muy bueno, abundancia de operarios y jornales sumamente módicos". Mas el prudente gobernador omitía algo de singular importancia para el futuro fabril de Monterrey: que en los modestos talleres y fábricas existentes se formaba ya un proletariado industrial calificado y un grupo selecto de administradores, o sea el equipo humano habilitado para tomar por su cuenta la gran industria [...]"² La potencialidad de Monterrey como centro fabril también había sido visualizada desde 1840 por el norteamericano de ideas expansionistas Richard Dana, quien aseguró que nada sino el carácter de la población impedía que Monterrey se convirtiera en una gran ciudad.³ La base de sus declaraciones se encuentra en la

Imagen. México, 1982. p.35. Cita a: Ricardo Treviño. EL MOVIMIENTO OBRERO EN MEXICO. SU EVOLUCION IDEOLOGICA. p.119.

² Fuentes. Op. cit. pp.31-32. Cita a: Montemayor Hernández. HISTORIA DE MONTERREY. S/Ed. Monterrey, 1971. p.224.

³ Richard Henry Dana. TWO YEARS BEFORE THE MAST.(1840). Capítulos. 13 y 21. Citado por: Horsman, Reginald. LA RAZA Y EL DESTINO MANIFIESTO. ORIGENES DEL ANGLOSAJONISMO RACIAL NORTEAMERICANO. FCE (colección Popular # 285). México, 1985. p.289.

inestabilidad político-social que vivió el país hasta antes de la llegada de Porfirio Díaz a la Presidencia de la República, y Bernardo Reyes a la Gubernatura de Nuevo León. Esta situación es expresada por Abraham Nuncio como "La disputa de la República entre conservadores y liberales, entre franceses y mexicanos; la disputa por la tierra entre el indio y el blanco; la disputa por el mercado entre contrabandistas y comerciantes; la disputa del camino real entre el transportista y el bandido; la disputa del Palacio de Gobierno entre uno y otro jefe militar. Eso era la anarquía. No había seguridad para la acumulación capitalista ni gobernante que pudiera garantizarla".⁷ En realidad sí hubo acumulación de capitales durante los últimos cuarenta años del siglo pasado en Monterrey como ya ha sido indicado, sin embargo, la superación de las dificultades sociales para el despegue económico industrial de Nuevo León, requirió la intervención de otros elementos.

Las inversiones industriales en Nuevo León fueron iniciadas, como ya se indicó, con el establecimiento de la fábrica textil LA FAMA en 1854, pero fueron incrementadas paulatinamente. El paisaje industrial regiomontano experimentaría en los años posteriores un crecimiento respecto a la diversidad de ramas industriales en que se realizaron las inversiones. Para 1884 existían en Monterrey "[...] 324 talleres y pequeñas fábricas, con 1329 operarios que trabajaban en dos molinos de trigo, seis

⁷ Nuncio. Op. cit. p.99.

fábricas de fideos, una de cerillos, otra de cajas de fierro laminado, dos de hielo, dos aserraderos, una más de ácidos sulfúricos, doce hojalaterías, cuarenta y dos carpinterías, veinticinco herrerías, cuarenta y dos zapaterías, catorce talabarterías, diez tenerías, otras tantas platerías, tres corderías y cuatro alfarerías".* Sin embargo, para que los comerciantes de la región accedieran a las grandes inversiones industriales "faltábales tan sólo una circunstancia favorable [...] ésta llegó cuando en el país se consolidó la paz, y sobre todo cuando Porfirio Díaz, con la mira de fortalecer su poder y el del Gobierno Federal sobre los prepotentes grupos locales, desquició los viejos cacicazgos regionales".*

Efectivamente, con la llegada del General Bernardo Reyes a la gubernatura del Estado de Nuevo León (1885-1887 y 1889-909) se pusieron en marcha nuevos mecanismos para estimular las inversiones de capital en el ramo industrial y la modernización del agropecuario, además de incrementar las medidas emprendidas en ese mismo sentido desde años atrás. Una de ellas fue la continuación de las exenciones fiscales expedidas a favor de las inversiones industriales. "[...] seguro de que los impuestos bajos y las exenciones favorecerían de momento el crecimiento de la riqueza pública y de que a la larga, como dice Niemeyer, 'las nuevas industrias principiarían a asumir una participación

* Fuentes. Op. cit. pp.30-31. Cita a: Montemayor. Op. cit. p.67.

* Ibidem. pp.32-33.

efectiva en los impuestos, en cuanto expiraran las exenciones".¹⁰ Las otorgadas a la FUNDICION DE FIERRO Y ELABORACION DE MAQUINARIA DE MONTERREY por 20 años, a partir del 20 de diciembre de 1889; a la SMELTING REFINING AND MANUFACTURING COMPANY, LIMITED por 20 años, a partir del 18 de marzo 1890 y a la COMPANIA MINERA, FUNDIDORA Y AFINADORA DE MONTERREY a partir del 20 de agosto de 1890, son sólo algunos ejemplos. Pero no sólo las inversiones en la fundición y minería fueron beneficiadas: "[...] pues en el mismo prodigioso año de 1891 [sic.] se fundó la Cervceria Cuauhtémoc, destinada a figurar como uno de los más importantes núcleos industriales del futuro Monterrey, y en ese año nacieron también una fábrica de muebles, otra de jabón, dos molinos de harina y muchas otras pequeñas empresas más".¹¹ Si bien las exenciones fiscales en Nuevo León fueron impulsadas por Reyes durante su estancia como Gobernador, Lázaro Garza Ayala (Gobernador durante 1887-1889) fue quien inició tales políticas económicas por periodos de siete años para las industrias que se establecieran con capital superior a mil pesos.

Otras medidas implementadas por Bernardo Reyes a favor de la industrialización de Nuevo León fueron las tendientes a la estabilización social, que inspiró la confianza necesaria entre los comerciantes de la región para la inversión de sus capitales

¹⁰ Ibidem. pp-41-42. Cita a: Niemeyer EL GENERAL BERNARDO REYES. S/Ed. S/fecha. p-176.

¹¹ Ibidem. pp-39-41.

en la producción directa de mercancías, quienes vieron en Reyes la personificación de la paz porfiriana. Ejemplo de ello es la campaña emprendida desde años atrás y continuada por Reyes en contra de la población nativa de la región. Cerutti nos indica en ese sentido que: "Los grupos aborígenes de esta zona del territorio nacional, ya se sabe, se negaron a asimilarse a las nuevas pautas de producción y a las relaciones sociales que de éstas pretendían derivar los colonizadores españoles. [...] El proceso demandó décadas [y] se registró con gran intensidad entre 1850 y mediados de los años 70's".¹²

Además de los estímulos fiscales y los esfuerzos de pacificación social realizados por Reyes y sus antecesores, Cerutti apunta una serie de factores más que influyeron para el arranque industrial de Nuevo León: "A la existencia de capitales en Monterrey (concentrados en unas pocas familias, [...]), se agregaría hacia 1890 una coyuntura caracterizada por:

- a) -El rápido avance en el tendido de los ferrocarriles, que convirtieron a Monterrey en una de las urbes mejor comunicadas del país.
- b) -La paralela articulación de un mercado nacional, o cuando menos ampliamente regional, con demandas suficientes como para que la producción industrial capitalista mostrara excelentes perspectivas.
- c) -Las necesidades de metales industriales no ferrosos creadas

¹² Cerutti. Op. cit. pp.39-43.

en Estados Unidos, y la oportunidad de llegar a ese mercado gracias a disposiciones aduaneras norteamericanas, sancionadas entonces, mediante el uso del ferrocarril.

- d) -La estabilidad sociopolítica impuesta por Porfirio Díaz en el orden nacional, y en el marco zonal por el General Bernardo Reyes, Gobernador de Nuevo León desde 1885.
- e) -Una política de promoción de las inversiones en general, y de las realizadas en la industria en particular, que comienza a regir en Nuevo León a través de leyes específicas promulgadas en los años 1888 y 1889. Centralmente, estas leyes concedían amplias exenciones impositivas y se permitían declarar de 'utilidad pública' las inversiones fabriles.
- f) -El arribo sistemático del capital extranjero.

Este conjunto de circunstancias resultaba fortalecido por la óptima ubicación geográfica de Monterrey: por una parte, en un punto fronterizo apto para acceder [...] al mercado norteamericano; por otra, en el seno de una amplia región minera [...] que sería vigorosamente vitalizada por los establecimientos de fundición".¹³

Para Fuentes en cambio, los factores que intervinieron en la etapa inicial del desarrollo industrial de Nuevo León son visualizados de una manera diferente: "Aparte la permanencia del General Reyes en el Gobierno del estado durante un tan prolongado

¹³ Ibidem. pp.15-16. Los subrayados son míos.

lapso; aparte también las excelencias de su política desarrollista, en cuyo elogio coinciden todas las opiniones, cabría explicar el asombroso auge con apoyo en tres claves de índole diversa y concurrente. Tres claves cuya eficacia se cifra en A) factores geográficos: Cercanía con la frontera norte, vecindad con la única cuenca carbonífera del país y comunicación privilegiada. Al comenzar el siglo era Monterrey la ciudad mejor comunicada con los mercados interiores y exteriores, con la única excepción de la capital [...]; B) factores históricos: contrabando y Guerra Civil norteamericana, y C) factores antropológicos: Presencia exclusiva del hombre blanco. Los creadores de Monterrey fueron hombres blancos, españoles ya mexicanizados como todos los creadores de nuestro norte".¹⁴ Pero no solo fueron españoles, también participaron alemanes, irlandeses e italianos.

El tercer factor anotado por Fuentes nos remite a un análisis más detenido acerca de las relaciones entre los diferentes grupos étnicos involucrados. Para ello recurrimos nuevamente a las referencias de Cerutti sobre el punto. "Los grupos aborígenes de esta zona del territorio nacional, ya se sabe, se negaron a asimilarse a las nuevas pautas de producción y a las relaciones sociales que de éstas pretendían derivar los colonizadores españoles. La condición cultural de dichos núcleos, que en buena medida no habían superado las etapas de la

¹⁴ Fuentes Op. cit. p.46-52.

recolección, la caza y el consiguiente nomadismo, los llevó a oponerse a su inserción en procesos productivos totalmente diferentes a los que ellos habían articulado. [...] Mucho esfuerzo y recursos económicos considerables costó el indio, tanto en términos de guerra como en saqueos, secuestros y víctimas, campos sembrados devastados, caminos cerrados al comercio y hombres que, en lugar de dedicarse a la producción, debían conformar las tropas de defensa y ataque".¹⁵ Aún hoy se recuerdan en Monterrey esas medidas como males necesarios para su desarrollo actual. Los comerciantes de aquella época sabían que el precio de la paz y el progreso era alto, pero también llegaron a saborear lo jugoso de sus frutos.

Sobre la participación étnica en el proceso comercial, primero, e industrial, después, Nuncio coincide con Cerutti al indicar que: "Los primeros en ser no solo desplazados sino extinguidos fueron los indios. La guerra que se libró contra ellos, menos espectacular que la guerra del yaqui pero quizá más efectiva, fue sistemática y total. En Vidaurry encontraría a su Custer más implacable".¹⁶ Gracias al exterminio de la población indígena, callado por Fuentes, encuentra sentido su afirmación de que "Los creadores de Monterrey fueron hombres blancos españoles ya mexicanizados como todos los creadores de nuestro norte".¹⁷

¹⁵ Cerutti. Op. cit. pp.39-43.

¹⁶ Nuncio. Op. cit. p.100.

¹⁷ Fuentes. op. cit. p.52.

Queda claro entonces a quiénes se refiere cuando habla de 'nuestro norte'. Dejemos de lado, por ahora, las implicaciones económicas que acarreó la eliminación del indígena en este periodo.

La puesta en marcha de grandes industrias para la producción de mercancías con características netamente capitalistas en Nuevo León implicó una serie de transformaciones en la composición social y económica. El exterminio del indígena fue sólo una de ellas, la asociación de capitales para la inversión industrial es otra. La producción industrial encaminada a satisfacer las demandas del mercado, tanto nacional como extranjero (norteamericano principalmente) aparecía como una actividad cada vez más atractiva y lo suficientemente rentable como para atraer las fortunas acumuladas regionalmente a partir del comercio desde los años 1850's. A ello debe sumarse una ventaja adicional para los inversionistas regiomontanos: el conocimiento previo que poseían de esos mercados desde años atrás, a tal grado que fue en ellos donde acumularon las fortunas que invirtieron productivamente en la industria a partir de 1890. A ello debemos agregar los datos proporcionados por Cerutti sobre lo sucedido durante lo que podemos llamar etapa comercial de acumulación en Nuevo León (1850-1890). "El burgués precapitalista de la subetapa de acumulación previa dejó paso entonces a un burgués que transformó el proceso productivo, modernizándolo bajo su directo control e imponiendo nuevas relaciones sociales en la producción.

Dejaría de basarse casi únicamente en la intermediación o en la especulación: buena parte del excedente social, ahora, sería captado en el mismo proceso productivo que asumía contornos claramente capitalistas".¹⁶ Animados por las condiciones propicias ya citadas para las inversiones de carácter industrial, los comerciantes más destacados de Nuevo León decidieron trasladar sus capitales a una serie de nuevas actividades vinculadas directa o indirectamente con la producción industrial, complementada con grandes inversiones en la minería, bancos, transportes y otros servicios, además de registrarse una relativa modernización en las actividades agropecuarias y las comerciales. Las nuevas actividades (industriales y no), requirieron, además, la participación de inversionistas extranjeros, debido al elevado volumen de capitales necesarios para su puesta en marcha, cantidades que quedaban fuera de la capacidad de un sólo inversionista o familia de inversionistas regionales. Estas asociaciones de capital hicieron posible la realización de inversiones de carácter netamente capitalista pues, como lo indica Cerutti: "No debe sorprender que en Monterrey, a finales del siglo XIX, se levantaran industrias que requirieron millones de dólares, demandaran la tecnología más avanzada, agruparan en ciertos casos más de mil quinientos asalariados y estuvieran en condiciones de cubrir con solvencia al mercado nacional".¹⁷

¹⁶ Cerutti. Op. cit. p.45.

¹⁷ Ibidem. p.44.

La participación de capitales extranjeros en la economía de la región no sería una novedad para esa época, excepto por el volumen con que lo hicieron, así como la procedencia nacional de su acumulación. En el proceso de acumulación regional de Nuevo León, participaron con similar importancia y eficacia burgueses mexicanos y no mexicanos, como lo hace notar Cerutti, cuyos capitales considera indistintamente como regionales frente a los generados y acumulados en el extranjero —norteamericanos principalmente—, pero invertidos en Nuevo León durante la etapa inicial de industrialización, a los cuales considera como extranjeros.²⁰ La estrategia seguida para satisfacer la demanda de capitales con riesgos mínimos en las inversiones industriales fue la de su asociación bajo la forma de Sociedad Anónima. La reinversión, de las primeras utilidades, en el mismo proceso de industrialización incrementó la participación de capitales en la economía productiva de la región, y cancelando sus fugas, excepto en el caso de las utilidades proporcionales que correspondieron al capital extranjero, aunque quizás también se reinvirtieron localmente en el periodo inicial.

Queda pendiente para posteriores investigaciones el estudio de la participación de los capitales extranjeros en la región a

²⁰ "Para 1900 resultaría difícil sostener que los capitales acumulados desde medio siglo atrás por antiguos inmigrantes alemanes, españoles, irlandeses o italianos son extranjeros. Por su origen y —sobre todo— por su crecimiento, puede considerárselos como regionales, a la par de los acumulados por burgueses mexicanos". Ibidem. p.19.

partir de 1890 a fin de poder dimensionar su importancia, y conocer las estrategias seguidas por los inversionistas extranjeros dentro de la economía regional. Por ahora sólo recordemos que una larga lista de compañías constituidas para entonces contaron con accionistas locales, regionales y extranjeros. Los dos mejores ejemplos son la COMPANIA FUNDIDORA Y AFINADORA MONTERREY, S.A., que opera desde 1890, y la COMPANIA FUNDIDORA DE FIERRO Y ACERO DE MONTERREY, S.A. [1890]. En esta última, la actual FUNDIDORA MONTERREY, S.A., Francisco y Ernesto Madero fueron accionistas fundadores, junto con Adolfo Zambrano, Antonio Basagoiti, León Signoret, Eugenio Kelly, Tomás Braniff, Isaac Garza y Valentin Rivero.. Ernesto Madero es nombrado director propietario al iniciarse la producción.

La FUNDIDORA DE HIERRO Y ACERO DE MONTERREY, S.A. y la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. son las industrias clave del proceso de desarrollo y consolidación industrial en la Región. Sus trayectorias sin embargo, han sido diferentes. La fundición depende de un Estado que organiza y activa la producción y su mercado sólo resulta favorable en condiciones muy específicas de la economía nacional e internacional. Con el tiempo, las compañías fundidoras quedarán integradas en la lista de industrias prioritarias del país, al lado de los ferrocarriles, el petróleo y la energía eléctrica. La producción y comercialización de la cerveza es mucho más versátil en ese sentido. La cerveza se consume en épocas de auge y en épocas de

crisis. Dirigida al mercado nacional, sin que su consumo sea prioridad nacional, su desarrollo quedó sujeto únicamente a las fuerzas de la oferta y la demanda. Sin embargo, persiste entre ambas industrias una característica en común: "Accionistas de la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, la más importante en su ramo, para la época, fueron los mismos de la Cervecería Cuauhtémoc: Isaac Garza, Francisco O. Sada, José Calderón Jr. y José A. Mugerza". Ambas forman parte de las inversiones de los capitales familiares acumulados previamente en la región.

Además de las asociaciones que se establecieron en Nuevo León con el capital extranjero, las inversiones comunes entre una o varias familias de los comerciantes locales, reafirmaron sus lazos familiares. "Las familias que sobresalen en el seno de la burguesía regiomontana de fines del siglo XIX -indica Cerutti- serían el núcleo de la clase dominante local, que se muestra muy articulada a dos niveles: paralelamente por vía de matrimonios sucesivos: y empresarialmente como consecuencia de las necesidades de centralizar el capital".²¹ Los lazos matrimoniales entre los comerciantes e inversionistas regionales se intensificaron a partir de la década de los 1890's. Alianzas de capital que se concretizan en forma de matrimonios para afianzar y comprometer la participación de los inversionistas locales y

²¹ *Ibidem.* pp.60-61. Cerutti anexa un cuadro en el que se presentan varios de los matrimonios entre las familias más prominentes de la época. Cf. p.72. Véase también la genealogía de la familia Garza Sada que aparece en Nuncio, *op. cit.* p.319.

extralocales en la economía regional regiomontana.

Comienzan a consolidarse así nuevos vínculos con los Estados Unidos. Además de los comerciales que se establecieron desde la década de los 1830's, ahora se suman los familiares y de coinversión industrial. Simultáneamente, se establecieron otros vínculos: los de identidad ideológica sobre el qué hacer y cómo actuar frente a las nuevas relaciones sociales que se establecieron con la producción industrial capitalista.

No sólo fueron las empresas minero-metalúrgicas y la Cervecería Cuauhtémoc las que se vieron envueltas en las alianzas económico-matrimoniales. Uno de los mejores ejemplos en este sentido lo constituye el BANCO MERCANTIL DE MONTERREY -abierto en 1899 con un capital inicial de dos millones de pesos-, pues en la lista de sus fundadores -de acuerdo con Cerutti- aparecen los nombres de ocho de las diez familias más prominentes de la burguesía local. De igual manera el BANCO DE NUEVO LEÓN -constituido el 18 de febrero de 1892 e inaugurado el 18 de octubre del mismo año-, requirió una inversión inicial de 600 mil pesos, de los cuales, 260 mil fueron aportados por Evaristo Madero, el resto fue aportado por los Ferrara, Hernández-Mendirichaga, Milmo, Rivero, Sada-Mugerza-Garza y Zambrano.²²

²² Ibidem. pp.89 y 76. Existe un cuadro cronológico de asociaciones económicas entre 1890 y 1905 en las páginas 53-56.

Sabemos ahora que para el origen de la industrialización regiomontana se conjugaron diversos factores que propiciaron el desarrollo del capitalismo en la región. Pero la versión local de la historia oficial ha querido presentar las cosas de manera diferente: "EL mito ha querido ver en la Cervecería Cuauhtémoc a una casi milagrosa fuente de riqueza en la cual se cumplirá 'integralmente la consigna del creador 'creced y multiplicaos'' ... La Cervecería ha vuelto ha nacer muchas veces en las múltiples empresas que emergieron en su seno. [...]".²³ A partir de esta concepción sobre los acontecimientos podemos, y debemos, identificar dos versiones paralelas de la historia económica regional. Una de ellas afirma que la milagrosa Cervecería Cuauhtémoc, por su propia cuenta, ha generado el proceso de industrialización de Nuevo León. La otra, lo contrario: es aquella burguesía local del siglo XIX en su conjunto la que dió inicio al proceso, mediante la inversión de sus capitales en la industria, en asociación con capitales externos, a partir de 1890.

La opinión de Nuncio se inclina por la última de ellas: "Es el proceso de industrialización dominado por actividades productivas estratégicas y de indudables efectos multiplicadores, como la metalurgia, el que explica a la Cervecería y no la

²³ Nuncio. Op. cit. pp.19-20. Cita a: Nemesio García Naranjo. UNA INDUSTRIA EN MARCHA. s/Ed. México, 1955. pp.53-54.

Cervecería la que explica a este proceso".²⁴ Por ello, debe quedar anulado para siempre el mito de la Cervecería, pues no se debe olvidar la procedencia común de los capitales invertidos: contrabando, comercio nacional e internacional; así como la existencia previa de industrias y talleres desde los años 1850's. LA FAMA DE NUEVO LEÓN, textil fundada en 1854, y EL PORVENIR, textil fundada en 1871 son dos ejemplos de ello. La CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. no fue el origen del punto, sino participe del arranque en una etapa del proceso. Etapa que se caracteriza por la acumulación y centralización de capitales en manos identificables familiarmente que se invierten a un mismo tiempo en diferentes sectores de la economía local. Más que del desarrollo de tal o cual empresa o rama industrial, se trata de la integración económica de Nuevo León en el proceso de internacionalización y desarrollo del capitalismo, regido por los Estados Unidos, con quien Monterrey sostuvo relaciones comerciales desde la segunda mitad del XIX y posteriormente de coinversión industrial.

La versión contraria sostiene, y pretende demostrar, la importancia de la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. como pieza vital en el arranque del proceso regional de industrialización. Se afirma que fue en Monterrey, y bajo el signo de esa empresa que se colocó la primera piedra de la que se convertiría en industria básica, cuyo primer consejo administrativo quedó integrado por

²⁴ Ibidem. p.21.

varios de los comerciantes más sobresalientes de la época: Isaac Garza, presidente; José A Mugerza, secretario; J. Ma. Schnaider, vocal y el Lic. Francisco Sada, secretario. Algunos de ellos emparentados entre sí: Isaac Garza y Francisco G. Sada, por ejemplo, ya eran cuñados.

El proceso, como hemos visto, se inicia desde los años 1850's y el establecimiento de la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. (1890) es parte de él, sin embargo, a partir de ella se desencadenó una serie de nuevas inversiones vinculadas directamente con su proceso productivo. En ese sentido, ha sido realmente, la primera piedra de otras empresas, tanto por su participación como inversionista, como por ser el mercado a que se orientó su producción para satisfacer sus propias demandas de capital, materias primas, insumos y distribución de sus productos. El éxito económico y la rápida expansión de la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. permitió a sus inversionistas establecer otras empresas, diversificando sus inversiones, integradas tanto vertical como horizontalmente mediante complejas asociaciones de capital hasta formar un sistema económico de dimensiones nacionales cuyo eje actual ha dejado de ser la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. Véase el cuadro de la página siguiente:

 EMPRESAS Y NEGOCIACIONES DERIVADAS DE LA CERVECERIA CUAUHEMOC

1890	CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A.
1892	BANCO DE NUEVO LEON, S.A.
1899	BANCO MERCANTIL, S.A.
1899	VIDRIOS Y CRTISTALES DE MONTERREY, S.A. [reabrió en 1909 como Vidriera Monterrey, S.A.]
1920	FABRICAS MONTERREY, S.A. [corcholatas metálicas y otros artículos de lámina]
1926	ENMPAQUES DE CARTON, S.A. [cambió de nombre en 1936 a Empaques de Cartón Titán, S.A.]
1929	MALTA, S.A. [materias primas para la industria cervecera, procesa los desperdicios y produce alimentos para ganado bovino y avícola]
1942	HOJALATA Y LAMINA, S.A. [láminas de acero]
1943	INSTITUTO TECNOLOGICO DE MONTERREY.
1945	CELULOSA Y DERIVADOS, S.A. [industria química]
1953	CELOREY, S.A. [papel celofán]
1957	GRAFOREGIA, S.A. [impresos]
1959	FIBRAS QUIMICAS, S.A. [nylon de uso textil]
1961	QUIMICOBASICOS, S.A. [gases propilentes y refrigerantes]
1967	FIBRAS ACRILICAS DE MEXICO, S.A.
1969	CERVECERIA CUAHEMOC, S.A. Planta Toluca, Edo. Méx.

Para 1980, la Cervecería Cuauhtémoc cuenta con ocho plantas estratégicamente distribuidas para abastecer el mercado nacional en las siguientes ciudades:

Monterrey, N.L.	: Establecida el 8 de Noviembre de 1890.
México D.F.	: Adquirida en 1929 (Cervecería Central, S.A. (se trasladó a Toluca en 1986, después del terremoto de la Cd. de México).
Guadalajara, Jal.	: Adquirida en 1933 (Cervecería Occidental, S.A.)
Nogales, Ver.	: Adquirida en 1945 (producía desde 1920)
Culiacán, Sin.	: Adquirida en 1953 (Cervecería Humaya, S.A.)
Tecate, B.C.	: Adquirida en 1954 (Cervecería de Tecate, S.A.)
Toluca, Méx.	: Establecida en 1969.
Cd. Juárez, Chih.	: Adquirida en 1965 (Cervecería Cruz Blanca, S.A.)

EL EMPRESARIADO REGIONMONTANO COMO GRUPO ECONOMICO

Frente a las coinversiones encaminadas a la satisfacción del mercado nacional e internacional, a partir de la asociación de capitales locales, regionales y extranjeros, aparecen ahora las inversiones orientadas para la autosuficiencia de las necesidades creadas por las inversiones industriales locales. La fabricación de envases de vidrio para la cerveza, corcholatas para esos envases, etiquetas para rotular y cajas de cartón para empacar y distribuir los productos, son algunos ejemplos de ese nuevo carácter en las inversiones regionmontanas. Para mediados de los 1930's, las empresas a que había dado lugar la CERVECERIA CUAHUHTEMOC, S.A. fueron agrupadas bajo la forma de holding: Valores Industriales, S.A. (VISA).²⁵

Salvador Cordero ha presentado una caracterización de ese tipo de inversiones y formas de organización del capital bajo el concepto de Grupo Económico. De acuerdo con Cordero, el incremento en la influencia del capital financiero, así como la concentración y centralización del mismo, han adquirido en

²⁵ "La empresa holding tiene diferentes funciones que podríamos resumir de un modo general en tres: 1.-Permitir el control de las acciones de una u otras empresas, 2.-Controlar el aspecto operacional de coordinación de las actividades empresariales, y 3.-Resolver los problemas fiscales de la acción empresarial [...]. Existen diferentes tipos de holdings según las necesidades de los empresarios. Estas pueden ser holdings de grupos, personales, mixtos, etc." Cordero H., Salvador. et. al. EL PODER EMPRESARIAL EN MEXICO. vol. I. Ed. Terranova (col. Crónicas de Nuestro Tiempo). México, 1983. pp.86-87.

nuestro país una particularidad en el caso del capital privado nacional, al igual que en otros países latinoamericanos con semejante o mayor desarrollo relativo. Esta particularidad se basa en el tipo de organización adoptado por el capital privado nacional, que le permite controlar numerosas empresas o instituciones de diversa índole: financiera, bancaria, industrial, comercial, inversoras, inmobiliarias, etc.²⁶ Las características de VISA corresponden a las expuestas por Cordero como Grupo Económico, misma que ha sido reconocida como tal bajo la denominación de GRUPO MONTERREY. La holding VISA, sociedad tenedora de las acciones de todas las empresas que la integran, es el primer antecedente de las adoptadas hasta ahora, tanto por los regiomontanos mismos como por otros grupos financiero industriales del país.

Debemos reconocer en el Grupo Monterrey a una asociación particular de inversionistas dentro del empresariado industrial de Nuevo León surgido a partir de los 1890's. Los inversionistas del Grupo Monterrey son parte del empresariado industrial regiomontano, pero no todos los industriales regiomontanos forman parte del Grupo Monterrey. La revisión de la lista de accionistas de VISA en el momento de su creación debe arrojar los datos

²⁶ Los Grupos Económicos "[...] constituyen un aspecto esencial de la economía del país. Caracterizan buena parte de la organización económica moderna, y su estructura y funcionamiento tienen efectos importantes sobre la estrategia global de desarrollo económico y social, tanto en el ámbito interno como externo." Ibidem. pp.19-20.

necesarios para saber quiénes son los miembros reales del Grupo Monterrey. Sin embargo, existen divergencias entre los investigadores acerca del momento en que surgió el Grupo Monterrey como Grupo Económico.

De acuerdo con Miguel Bazáñez, el Grupo Monterrey fue creado en 1890 por dos de los fundadores de la CERVECERIA CUAHUTEMOC, S.A: Isaac Garza y Francisco G. Sada,²⁷ por ello, Grupo Monterrey o Grupo Cerveceria Cuauhtémoc son los nombres con los que se le conocería posteriormente. Nuncio por su parte, quien lo considera como el primer Grupo Económico de América, desconoce que su origen coincida con el de la creación de la CERVECERIA CUAHUTEMOC, S.A. Para él, como ya se ha indicado, aunque la Cerveceria sea presentada como la empresa madre del desarrollo capitalista regional, el origen del Grupo Monterrey lo representa parte de la industria metalúrgica desarrollada a lo largo de la segunda mitad del siglo XIX.²⁸ Cerutti amplía y confirma la opinión de Nuncio indicando que: "[...] fué entre 1850 y 1910, y muy particularmente en los veinte años finales de este lapso, cuando surgió y se estableció de manera firme este empresariado. En los años treinta de la presente centuria [...] terminará de quedar en evidencia la solidez que había asumido esta burguesía regional [...] que se había definido sobre todo a

²⁷ Bazáñez, Miguel. LA LUCHA POR LA HEGEMONIA EN MEXICO. ED. Siglo XXI. México, 1981. p.87.

²⁸ Nuncio. op. cit. p. 21.

partir de la puesta en marcha de numerosas sociedades anónimas dedicadas principalmente a la industria fabril y a la minería".²⁹ Según Cordero, fue en la década de los 1930's cuando se estructuraron en forma de Grupos algunas grandes empresas, pero aclara que este tipo de organización era relativamente escaso.

El por qué de la escasez de los Grupos Económicos en México así como la actitud pionera de las empresas regionmontanas creadas en torno a la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. desde los 1930's en ese sentido, se explica por las exigencias que entraña este tipo de organización de capitales y que son distintas a las de las empresas independientes: incremento en la influencia del capital financiero en las inversiones así como la concentración y centralización de capitales, más allá de los familiares, mediante la asociación y coinversiones entre capitales nacionales y extranjeros. Estas condiciones, que se presentaron y fueron aprovechadas por los inversionistas neoleonese a partir de 1890 para el establecimiento de las primeras industrias, el fomento al comercio y las actividades agropecuarias e integración de instituciones financieras y de servicio, les permitieron estructurar sus inversiones y agrupar sus empresas en VISA. No sucedió así en otras regiones del país sino hasta años después.

La diferencia entre las empresas organizadas en forma de

²⁹ Cerutti, Op. cit. pp.98-99.

Grupos Económicos y las independientes (empresas familiares, compañías estatales o paraestatales y multinacionales), acarrea importantes repercusiones sobre la organización y base económicas del país, pues constituyen realidades distintas que deben tomarse en cuenta para el estudio del empresariado nacional. La integración de empresas en forma de Grupos Económicos "[...] indica que tienen [y requieren] una mayor capacidad de organización empresarial y una mayor calidad en la administración. En otras palabras, revela una actitud empresarial moderna y eficiente en la dirección de las empresas".³⁰ En términos económicos, de trato laboral y control sobre la organización de la producción también encontramos diferencias entre los Grupos y las empresas independientes: financiamiento mediante las instituciones bancarias que los integran, mercados cautivos que aseguran tanto la venta como el abasto de los productos que se dirigen a la autosuficiencia, elaboración de políticas económicas que permiten el asesoramiento técnico y administrativo entre las diferentes empresas como políticas laborales que se implementan en forma de asesoramiento laboral, jurídico y organizacional.

La diferencia entre una holding y un Grupo Económico radica en que las holdings no son asociaciones de capital con fines lucrativos, sino de servicio para las empresas cuyas acciones maneja. Un Grupo, en cambio, puede tener más de una holding o

³⁰ Cordero. Op. cit. pp. 86-87.

inversora. Al Grupo Monterrey, por ejemplo, se le asocian actualmente cuatro diferentes holdings (ALFA, CyDSA, VISA y VITRO). La pertenencia al Grupo Monterrey permite a cada una de las empresas que lo integran compartir esfuerzos frente a cualquier contrariedad, se apoyan económicamente y aplican las mismas políticas laborales, adaptándolas según sea el caso, pero siempre bajo los principios dictados en Monterrey.

Después de que Don Fernando G. Sada dejó la gerencia de la CERVECERIA CUAUHEMOC, S.A. en manos de Don Eugenio y Don Roberto Garza Sada (1938), se realizó una reorganización orientada al desarrollo y diversificación de las empresas integrantes de VISA, pero las decisiones trascendentales fueron tomadas en conjunto. Para 1974, las empresas del Grupo Monterrey se dividen en dos conglomerados industriales más, cada uno bajo diferentes holdings: VISA y ALFA. A partir de esa división, y hasta 1980, el número de empresas manejadas por el Grupo Monterrey se incrementó apresuradamente, pues de menos de cien empresas que lo integraban en 1974, pasó a controlar más de 375 en 1980. Las cuatro holdings del Grupo producían hacia fines de los 1970's el 60% de la producción total de los consorcios más fuertes de Nuevo León. Actualmente, sus actividades económicas abarcan más de 50 ramas: producción de acero, tecnología, fibras químicas, metales no ferrosos, televisores y aparatos eléctricos para el hogar, programas de televisión, maquinaria agrícola y alimentos para consumo humano y animal; operan hoteles, restaurantes, centros

comerciales e instituciones educativas; explotan minas y bosques, además de manejar casas de bolsa y, hasta antes de la nacionalización de la banca, algunas instituciones bancarias.³¹ Después de la muerte de Don Eugenio Garza Sada (1973), el Grupo Monterrey experimentó una nueva división para dar paso a dos nuevos conglomerados industriales: VITRO y CyDSA.

Sin duda, la participación del Grupo Monterrey en el desarrollo económico del país ha sido considerable si tomamos en cuenta el volúmen de los recursos económicos que ha invertido, la variedad de productos y servicios con los que participa en los mercados nacional y extranjero, así como la fuente de empleo que ofrecen sus empresas (en 1980 empleaban a 175 135 trabajadores, según datos del Centro de Información y Estudios Nacionales). Sin embargo, contrariamente a lo planteado por los investigadores citados, como por lo aquí expuesto, Roberto G. Sada Jr., Director General de Vidriera Monterrey declara en 1971: "aunque es cierto que en 1909 algunos de los accionistas de la Cervecería Cuauhtémoc, junto con otras personas fundaron Vidriera Monterrey, no existe ni existirá jamás ningún enlace formal financiero entre el Grupo Cervecerero y el Vidriero. Claro que todavía hay accionistas en común, pero definitivamente no existe ninguna liga' [...]. 'Para mí', enfatiza, 'la Cervecería Cuauhtémoc es un

³¹ Véase la lista de empresas que integran al Grupo Monterrey en: Nuncio op. cit. pp.301-311.

cliente igual que las demás cervecerías".³² Sada defiende al Grupo Cervecerero (VISA) como Grupo distinto del Vidriero (VITRO), en tanto que no existen entre ellos enlaces formales de tipo financiero. Mientras que para los analistas del Grupo Monterrey VITRO es considerada sólo como una de sus holdings. La diferencia de opinión se resuelve si consideramos que no han sido lazos de tipo financiero exclusivamente los que mantienen unidas a las empresas y holdings que integran al Grupo Monterrey.

La misma opinión de Roberto G. Sada Jr. es repetida por otros industriales regiomontanos cuando se hace referencia al tema. La negativa de pertenencia a un solo Grupo Económico por parte de los propios industriales regiomontanos se repite una y otra vez. Ejemplo de ello es la carta firmada por cuatro industriales enviada al periódico NOVEDADES de la ciudad de México para "[...] dejar sentado que no existe un Grupo Industrial Monterrey, y que por lo que a ellos toca son empresarios independientes, que no admiten jefatura de nadie ni aceptan que nadie hable en su nombre [...]. Se advierte pues, claramente, que no existe ningún Grupo Monterrey, que jefature o que pueda hablar por todos los industriales de la región, aunque en la capital de la República y en el resto del país se crea así

³² "El contenido de los envases de vidrio" en: EXPANSION vol.III. No.57. México, 1971. p.22.

por comodidad [...]".³³ La carta fue motivada por la publicación de una entrevista realizada por José Luis Mejías en Monterrey y publicada el martes 18 de marzo de 1975 en la que participaron empresarios de la cerveza, acero, petroquímica, vidrio, electrónica, cerámica, construcción alimentos, finanzas, papel y metalurgia establecidos en Monterrey. En esa ocasión, "El llamado Grupo Industrial Monterrey [...] accedió a hablar por primera vez, para la opinión pública de la sucesión presidencial, del libro de texto, de impuestos, inversiones, salarios, productividad, desarrollo, relaciones laborales, justicia social, y de sus discrepancias y coincidencias con el sector público".³⁴ Participaron en ella Eugenio Garza Laguerá, Miguel Arce, Andrés Marcelo Sada, Guillermo Zambrano, Jorge L. Garza, Rogelio Sada, José Luis Coindreau, Eugenio Garza Botello, Jorge Chapa, Dionicio Garza Sada y Ramiro Garza quienes se expresaron en voz de uno sólo con la pretensión de reflejar el sentir de un grupo que en realidad no se encuentra constituido formalmente, que carece de límites y estatutos.

Para el caso que nos ocupa, entendemos al Grupo Monterrey no como entidad formalmente estructurada, sino como un puñado de empresarios localizables geográficamente, que comparten entre sí

³³ Mejías, José Luis. CON ESTOS BUEYES HAY QUE ARAR. Ed. Unión de Expendedores y Voceadores de los Periódicos de México, S.C. México, 1977. pp.35-36.

³⁴ Ibidem. p.18. la entrevista se publicó el martes 18 de marzo de 1975.

una historia y características comunes: lazos familiares, reforzados por las inversiones industriales, y la herencia de las riquezas acumuladas e incrementadas a partir de los 1850's y las industrias emanadas de aquellas inversiones industriales iniciadas en 1890. Ello, además de las características indicadas por Cordero para los Grupos Económicos en General. La investigación precisa sobre las características y desarrollo del empresariado regional como Grupo Económico es tarea pendiente aún para la investigación del empresariado nacional y su participación en el desarrollo económico del país.

Por ahora, la atención, dentro del marco del presente trabajo se ha de centrar en el comportamiento ideológico del Grupo Monterrey en sus relaciones con la fuerza de trabajo que ha empleado a partir de la etapa industrial (1890). De ello nos ocuparemos en el siguiente capítulo.

CAPITULO II

DESARROLLO Y DIFUSION DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

TAYLOR Y LA ADMINISTRACION CIENTIFICA

El desarrollo industrial de Nuevo León coincide cronológicamente con el desarrollo del capitalismo a nivel mundial en su etapa de expansión y producción de mercancías en gran escala para hacer frente a la creciente demanda provocada por la ampliación de los mercados internos y la expansión de los coloniales. A este proceso, encabezado por los Estados Unidos desde las últimas décadas del siglo XIX, se vincula estrechamente el proceso regional mediante el intercambio comercial y las coinversiones industriales a partir de 1870. Posteriormente, los lazos económicos establecidos entre los Estados Unidos y Nuevo León se habrían de enriquecer mediante la implementación de las políticas y recomendaciones propuestas por la Administración Científica acerca de cómo y de qué manera resolver los problemas laborales y salvar los obstáculos derivados de las contradicciones inherentes al propio desarrollo del capitalismo pues, como lo hace notar Harry Braverman, "habiendo creado nuevas relaciones sociales de producción y habiendo empezado a transformar el modo de producción, [los capitalistas] se encontraron [...] delante de problemas de administración que eran diferentes no sólo en el objetivo sino también en estilo de los

característicos de los primeros procesos de producción".¹

Hasta antes del surgimiento de la Administración Científica, la organización del trabajo en las primeras empresas capitalistas se basó en el savoir faire del obrero,² el control del proceso productivo permanecía en manos de los trabajadores y la necesidad de expropiarles los conocimientos de oficio surge como requisito indispensable. En este sentido, como indica Braverman, "es imposible sobreestimar la importancia del movimiento de la administración científica en la formación de la moderna compañía y sobre todas las instituciones de la sociedad capitalista que llevan adelante procesos del trabajo [...]".³ La Administración y la Organización Científica del Trabajo surgen en las últimas décadas del siglo XIX, como ayuda para superar las primeras contradicciones del capital, cuando era necesario incorporar nuevas categorías de la fuerza de trabajo y hacer frente a la escasez de mano de obra en cantidades suficientes: trabajadores no calificados o sin experiencia industrial, migrantes y mano de obra femenina.

La implantación de los procesos productivos de tipo industrial capitalista implicó la simplificación de las tareas

¹ Braverman, Harry. TRABAJO Y CAPITAL MONOPOLISTA. Ed. Nuestro Tiempo. México, 1966. p.86.

² Savoir faire del obrero: saber práctico de los trabajadores, transmitido en el seno de los oficios de generación en generación.

³ Braverman. op. cit. p. 107.

para la mejor adaptación de la fuerza de trabajo y un cambio de actitud en el trato laboral con los trabajadores. Ambas ideas fueron planteadas por Frederick Winslow Taylor (1856-1915) en su trabajo *SHOP MANAGEMENT*, presentado ante la Sociedad Norteamericana de Ingenieros Mecánicos en 1903, cuya principal aportación en materia de organización del trabajo radica en la propuesta de eliminar el control del trabajador sobre los procesos productivos mediante la aplicación del método científico y lo que él mismo denominó Organización Científica del Trabajo: "El conjunto de relaciones de producción internas al proceso de trabajo, basado en el estudio organizado del trabajo, el análisis del trabajo en sus elementos más simples y el mejoramiento sistemático de la actuación del obrero en cada uno de dichos elementos".⁴

El incremento de la productividad es el objetivo central de toda empresa capitalista,⁵ propósito que, según Taylor, no es contradictorio con la reducción de la jornada de trabajo, ni con

⁴ - Neffa, Julio César. PROCESO DE TRABAJO, DIVISION DEL TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. INET. (Cuadernos del INET #20). México, 1982. p.103.

⁵ "Elevar la productividad significa producir más con el mismo consumo de recursos, o sea al mismo costo en lo que se refiere a tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, o bien producir la misma cantidad utilizando menos recursos de tierra, materiales, tiempo-máquina o mano de obra, de modo que los recursos así economizados puedan dedicarse a la producción de otros bienes." Organización Internacional del Trabajo. INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO. Ginebra, Suiza, 1981. p.88. Citado por: Neffa. Loc. cit.

el incremento de las ganancias de los patrones y los salarios de los trabajadores. Su convicción de que los conflictos entre patrones y trabajadoras pueden y deben resolverse, a partir de la comunidad básica de intereses entre ambos, habría de ser su principal aportación en el ámbito social. Actitud que responde a un contexto de cambios fundamentales en la estructura y composición de la clase obrera y la lucha que resulta del surgimiento y difusión del movimiento obrero inspirado en las teorías socialistas y comunistas que atribuyen a los sindicatos un papel histórico de lucha frente al capital.⁶

En el fondo, el propósito de Taylor era conseguir la colaboración y buena disposición de los trabajadores en el desempeño de sus labores pues, como lo señala Braverman, "bajo las relaciones especiales y nuevas del capitalismo, que presuponian un 'libre contrato de trabajo', [los capitalistas] tenían que extraer de sus empleados ese comportamiento diario que mejor sirviera a sus intereses [...]"⁷ El llamado de Taylor en este sentido fue planteado en LOS PRINCIPIOS Y METODOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA (1911) y está dirigido a los patrones, no sólo como una necesidad, sino como una obligación: "[...] su primera obligación debe ser despertar la iniciativa de todos esos

⁶ En México, los movimientos socialistas, a finales del siglo XIX y principios del XX, estuvieron representados por el Partido Liberal Mexicano y regionalmente, en Nuevo León, por el Club Liberal Ponciano Arriaga.

⁷ Braverman. Op. cit. p.86.

artesanos que trabajan bajo sus órdenes, de lograr su trabajo esforzado, de ganarse su buena voluntad, su ingeniosidad, su determinación de tratar el negocio de su patrón como si fuera propio. El primer objetivo de un buen patrón debe ser obtener la verdadera iniciativa de sus trabajadores".⁸ Taylor abundó en 1912 sobre el tema ante la Comisión Especial de la Cámara de Representantes de los Estados Unidos que se encargó de investigar la aplicación del llamado "Sistema Taylor" en los talleres.⁹

Taylor indicó en esa ocasión la necesidad de un cambio ideológico en trabajadores y patrones respecto a las relaciones que sostienen mutuamente: "en esencia la administración científica implica una revolución mental completa por parte de los trabajadores [...] en cuanto a sus deberes respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones. E implica la revolución mental igualmente completa por parte del sector directivo, el encargado, el superintendente, el propietario del negocio y la junta directiva, una revolución completa en cuanto a sus compañeros de trabajo en la administración, hacia sus obreros y hacia todos los problemas diarios".¹⁰ Taylor considera esta "revolución mental" como el primer gran paso de la Administración.

⁸ Taylor. LOS PRINCIPIOS Y METODOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA. En: Merrill, Harwood F. CLASICOS EN ADMINISTRACION. Ed. Limusa. México, 1975. pp.88-89.

⁹ El testimonio de Taylor ante la comisión se realizó el 25 de enero de 1912 y se difundió posteriormente bajo el título de ¿QUE ES LA ADMINISTRACION CIENTIFICA?

¹⁰ Taylor. ¿QUE ES...?. En: Merrill. Op. cit. p.73.

Científica e implica que los intereses de ambas partes son únicos e idénticos, por lo tanto, el patrón debe propiciar un cambio de mentalidad en relación a lo que llama el reparto del superávit. Cuando ambas partes "[...] cesan de esforzarse en sentido contrario y empujan hombro con hombro en la misma dirección, el volumen del superávit que producen sus esfuerzos conjuntos es verdaderamente asombroso [...] juntos son capaces de hacer este superávit tan enormemente mayor de lo que era en el pasado, que existe amplio margen para un gran aumento de salarios para los trabajadores y un crecimiento similar de beneficios para el fabricante".¹¹ El incremento de la productividad pondría el lujo al alcance de trabajadores y patronos por igual.

La revolución mental propuesta por Taylor cumple también con más de un objetivo social en el manejo de las relaciones laborales. El incremento de la productividad, y con ello los ingresos de ambas partes, permite limar las asperezas, procurando el establecimiento de una alianza entre trabajadores y patronos, la sustitución de la disputa y la contienda por la cooperación fraternal y el reemplazo del recelo por la confianza mutua. "La armonía que existe entre patrón y empleado bajo la Administración Científica, [indica Taylor] es el mayor beneficio que puede hacer sobre ambos. [...] en prueba del hecho deseo informar que hasta hace tres meses, nunca había habido una huelga de obreros empleados bajo Administración Científica. [...] Eso posiblemente,

¹¹ Taylor. ¿QUE ES...?. Ed: Merrill. Op. cit. p.79.

es la característica más importante de la Administración Científica".¹²

Taylor señaló la necesidad de otro cambio de actitud entre patrones y trabajadores: "[...] no [...] existe administración científica en un establecimiento hasta después de que este cambio tiene lugar en la actitud mental de la dirección y de los obreros, referido tanto a la obligación de cooperar para producir el mayor superávit posible, como a la necesidad de substituir las opiniones o la vieja regla del conocimiento burdo e individual, por el conocimiento científico exacto. Estos son los dos elementos absolutamente esenciales de la administración científica".¹³

A partir de los planteamientos de Taylor mencionados hasta ahora, podemos inferir que bajo la Administración Científica el empresario capitalista debe actuar sobre la fuerza de trabajo como algo propio, disponible tanto para su incorporación dentro de la Empresa, como para influir en su percepción acerca de las relaciones que sostiene con él, pero todo ello supone dinero. Taylor lo sabía y se encargó de dar respuesta sobre los beneficios que obtienen ambas partes de ello: "Encontramos que prácticamente todos [los trabajadores] eran sobrios, que la mayoría de ellos estaban ahorrando un poco de dinero, que vivían

¹² Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p. 37.

¹³ Taylor. ¿QUE ES...?. En: Merrill. Op. cit. p. 30.

mejor que nunca y que constitulan un grupo de obreros satisfechos como no podia encontrarse en ninguna otra parte [...]. Esto es lo que obtuvieron de ello los trabajadores".¹⁴ Los beneficios que reporta a los patrones, además de los incrementos en la productividad y elevación del superávit, son: la paz social (no huelgas) y la buena disposición de los trabajadores para proteger los intereses del patrón como si fuesen los suyos propios. Ford Taylor enfatiza aún más sobre la responsabilidad de los patrones cuando señala: "Creo poder decir verazmente que bajo la Administración Científica los directores son más los que sirven a los trabajadores que éstos a aquellos. Pienso que puedo decir que es mayor el sentido de obligación por parte de la dirección que por parte de los trabajadores".¹⁵

La colaboración y buena disposición de los trabajadores dentro del proceso de trabajo, es presentada por Taylor como la menor de las dos ventajas que proporciona la Administración Científica a las empresas capitalistas: "la mayor proviene de nuevas e inauditas obligaciones que asumen los hombres a cargo de la administración, [...]. Estas obligaciones nuevas se dividen en cuatro grandes clases a las que, adecuada o inadecuadamente, se llama 'Los Cuatro Principios de la Administración Científica'".¹⁶ En síntesis, estos principios son los siguientes:

¹⁴ Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. pp.95-96.
¹⁵ Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p.95.
¹⁶ Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p.71.

Primero: El desarrollo de una ciencia para substituir el viejo conocimiento empirico de los trabajadores.

Segundo: La selección científica y posterior mejora progresiva de los trabajadores. El trabajador se convierte en objeto de un estudio cuidadoso y preciso.

Tercero: El acostumar al trabajador científicamente educado, al trabajo diseñado científicamente.

Cuarto: La división reflexiva del trabajo que antes era realizado por los trabajadores, en dos secciones (concepción y ejecución) , una de las cuales pasa a la administración.¹⁷

La Administración Científica queda entendida así como el intento de regulación de las relaciones entre capital y trabajo, que procura el bienestar de ambas partes mediante el incremento en la productividad, las utilidades del patrón y el salario de los trabajadores. Rechazando siempre el conflicto, negándolo, atacando cualquier forma de socialismo o comunismo como solución a los conflictos que surgieran. Taylor mismo se encargó de desmentir y aclarar toda la serie de falsos contenidos que desde entonces ya se le habían atribuido: "La Administración Científica no es ningún plan de eficiencia, ni una especie de programa para asegurar la competencia, ni es un grupo de proyectos eficientes. No es un sistema nuevo de expresar en números los costos ni una

¹⁷ Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Loc. cit.

forma nueva para pagar a los obreros; no es un sistema de pago a destajo, ni un sistema de bonos o primas; no es asignar un cronómetro a un trabajador y poner por escrito los datos referentes a él; no es un estudio de tiempo; no es un estudio de movimientos ni un análisis de estos en los sujetos; no es la impresión de una o dos toneladas de formularios y distribuirlos a un grupo de hombres para decirles: 'He aquí vuestro sistema, utilizadlo'. No es dirección dividida y dirección funcional; no es ninguno de los planes que el hombre medio se figura cuando se habla de administración científica".¹⁸ Estos son los mecanismos que permiten la aplicación de los métodos científicos para el control de los procesos productivos y corresponden a las características de la Organización Científica del Trabajo, según la definición de Taylor que hemos citado (supra, p.2).

En este punto encuentra sentido la opinión de Braverman cuando señala que "[...] Taylor no se encontraba especialmente interesado en el desarrollo de la tecnología (que [...] ofrece otros medios de control sobre el proceso de trabajo). [...] su preocupación se centraba en el control del trabajo a cualquier nivel de tecnología [...]".¹⁹ Control que se expresa de maneras muy distintas: los mecanismos de Selección, Contratación y Despido de los trabajadores, las Condiciones Generales de Trabajo y la Intervención de la Empresa en las Organizaciones de sus

¹⁸ Taylor. ¿QUE ES...?. En: Merrill. Op. cit. p.78.

¹⁹ Braverman. Op. cit. p.136.

trabajadores, su vida personal y familiar. En el capítulo tres veremos de qué manera se aplican estos mecanismos en el caso de algunas Empresas del Grupo Monterrey.

DIFUSION DE LA AMINISTRACION CIENTIFICA

La adopción y adaptación de las ideas de Taylor, tanto en los Estados Unidos como en el resto del mundo, forma parte de las transformaciones que se inician en las regiones y países capitalistas más avanzados desde las últimas décadas del siglo XIX, cuando las formas de organización y control del trabajo ocupaban el centro de atención y foco de los problemas internos de las empresas capitalistas. Esas condiciones facilitaron la difusión de la Administración Científica a nivel internacional, pero con la restricción de que, ésta sólo puede llegar a tener aplicación general cuando la producción es lo suficientemente amplia como para soportar los costos.

No en todas partes, sin embargo, fueron recibidas las ideas de Taylor de la mejor manera. La razón que señala Frank Parker Gilbreth (1868-1924), en abierta defensa de la Administración Científica, es la siguiente: "[...] es evidente la creencia de que es algo parecido a una falta de patriotismo y lealtad, reconocer que otras naciones tienen herramientas mejores que nuestra propia nación. Sin embargo, los hechos justifican la ley

económica de que aquellas naciones que han pagado continuamente los mejores salarios durante largos periodos, tienen las mejores herramientas para trabajar".²⁰ Quizá por ello las ideas de Taylor se difundieron primero dentro de los Estados Unidos, pero se extendió rápidamente a Inglaterra, Francia y el resto de Europa, gracias a varios extranjeros que las aprendieron en los Estados Unidos y las dieron a conocer en sus propios países. Así lo hace notar José Ma. Vegara, quien señala que las primeras aplicaciones registradas en Inglaterra se remontan a 1905, en Alemania durante 1913, en Francia hacia 1912 (en los talleres de Arbel Bachelier y Renault) y en España hasta 1920.²¹

Para el caso de Nuevo León, en México, la aplicación de la Administración Científica se realizó a partir del conocimiento que de ella tuvieron los industriales regiomontanos por dos vías: la co-inversión directa de capitales norteamericanos en la industria regiomontana permitió su aplicación simultánea dentro y fuera de los Estados Unidos, tanto como respuesta y prevención de los problemas propios de la industria capitalista de los últimos años del siglo XIX, como los que presentara desde su inicio el desarrollo particular de industrialización en la región, originados principalmente por la escasez de fuerza de

²⁰ Gilberth, Frank Bunker. LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION ENFOCADA A LA MEJOR FORMA DE REALIZAR EL TRABAJO. (Conferencia: Milán, Italia. 1922). En: Merrill. Op. cit. pp.121-122.

²¹ Vegara, José María. LA ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO ¿CIENCIA O IDEOLOGIA? Ed. Fontanella. Barcelona, España. 1971. pp. 14-15

trabajo. La otra vía, se abrió mediante el conocimiento directo de los planteamientos científico-administrativos por parte de algunos de los hijos de los fundadores del Grupo Monterrey, mientras realizaron parte de sus estudios en los Estados Unidos.

Provocada tanto por la eliminación de la población indígena nativa de la región, como por la emigración de trabajadores mexicanos hacia las granjas, minas e industrias de los Estados Unidos, la escasez de fuerza de trabajo es un fenómeno que ha acompañado al proceso de industrialización de Nuevo León desde su inicio. Esta situación obligó a los empresarios regionmontanos a "[...] ofrecer una serie de estímulos a los trabajadores para retenerlos o, en su caso, atraerlos"²² aún en momentos de crisis o depresión económica internacional. Como parte de estos estímulos, Fundidora Monterrey establece en 1906 una clínica para sus trabajadores, les proporciona vivienda y pone en operación una tienda de raya, mientras que la Cervecería Cuauhtémoc crea una guardería y una escuela para los hijos de sus trabajadores, un año después reduce la jornada de trabajo en sus instalaciones de 12 a 9 hrs. "[...] decisión que un diario capitalino, EL IMPARCIAL, aplaudía porque con disposiciones como la de esa empresa netamente mexicana [sic.] no cundiría el socialismo".²³

²² Nuncio, Abraham. EL GRUPO MONTERREY. Ed. Nueva Imagen, México, 1982. p.131.

²³ Fuentes Mares, José. MONTERREY. UNA CIUDAD CREADORA Y SUS CAPITANES. Ed. Jus. México, 1976. p.66. Cita a Montemayor Hernández. HISTORIA DE MONTERREY. s/cu. p.291.

Estos estímulos fueron complementados por la Ley de Accidentes de Trabajo que emitió el Gobernador Bernardo Reyes en noviembre de 1906, después de los acontecimientos de Cananea, la fundación del Gran Círculo de Obreros de Rio Blanco y la emisión del Programa del Partido Liberal Mexicano.

Durante 1911 la Fundidora crea las Escuelas Acero para sus trabajadores. A ellas se refirió Adolfo Prieto, Gerente de la Planta Monterrey, en 1926 diciendo: "de estas escuelas y de estos talleres tiene que salir la verdadera aristocracia del proletariado nacional".²⁴ Siguiendo ese ejemplo, en 1912 la Cervecería Cuauhtémoc crea la Escuela Tecnológica Cuauhtémoc (antecedente directo del Instituto Tecnológico de Monterrey, 1943), por iniciativa de Luis O. Sada.

Todos los estímulos ofrecidos por el Grupo Monterrey a sus trabajadores en varias de sus empresas, aunque no en todas ni en la misma proporción, coinciden, en mayor o menor medida, con las recomendaciones hechas por Taylor acerca de la obligación que tienen los patronos de propiciar el cambio de mentalidad entre los trabajadores y sembrar en ellos la idea de colaboración y buena disposición para el trabajo a fin de erradicar los dolores del enfrentamiento y el conflicto, a partir de la mejora en el reparto del superávit y las condiciones generales de trabajo.

²⁴ González Caballero, Manuel. LA MAESTRANZA DE AYER Y HOY. LA FUNDIDORA DE HOY. Monterrey, 1980. p.129. Citado por: Nuncio, Op. cit., p. 100.

incluyendo la elevación de los salarios. Nuncio alienta a visualizar esta cuestión, pero no desarrolla la idea, solamente señala que "el Grupo Monterrey adaptó tempranamente el sistema management en el que la teoría de las utilidades de la empresa capitalista desarrollada de Estados Unidos ha cifrado su auge y propagación. Alejandro Saragoza ha hecho ver que la obra de Taylor fue traducida por la Fundidora Monterrey en los años veinte".²⁵ Es conveniente recordar que la mayoría de las primeras empresas en el mundo que introdujeron los estudios de tiempos y movimientos en sus procesos de producción fueron básicamente siderometalúrgicas, como lo fueron también las que permitieron a Taylor la realización de los estudios que dieron origen a las teorías administrativas, sin que por ello se infiera que sean las que mejores resultados han reportado.

La coincidencia en los planteamientos de la Administración Científica, su difusión y las políticas laborales del Grupo Monterrey para atraer y retener a sus trabajadores, nos remite a la segunda de las dos vías de acercamiento que hemos señalado: El conocimiento directo de la Administración Científica por parte de algunos de los hijos de los fundadores del Grupo Monterrey, los futuros directivos de la llamada Segunda Generación,²⁶ mientras

²⁵ Nuncio. Op. cit. p.51. Cita a: Alejandro Saragoza. "El Grupo Monterrey frente al nuevo régimen (1914-1930)". Conferencia dictada el 2 de julio de 1980 en la ciudad de Monterrey, N.L.

²⁶ La separación generacional de los industriales de Nuevo León fue planteada por Fernando García Rúa, quien define como empresarios de Primera Generación a los fundadores del Grupo

realizaron parte de sus estudios en los Estados Unidos. El caso de Eugenio Garza Sada, quien "[...] hizo sus estudios de preparatoria y profesional en los Estados Unidos, habiéndose graduado de Ingeniero Civil por el año de 1916 en el ya para entonces famoso Instituto Tecnológico de Massachusetts, el prestigiado MIT",²⁷ y Roberto G. Sada, Ingeniero en Cerámica por la Universidad de Ohio,²⁸ son sólo dos ejemplos de ello.

La difusión y divulgación del pensamiento y las teorías de la Administración Científica en recintos académicos se inició en las escuelas de ingeniería y diversas instituciones de educación superior casi tan temprano como su aplicación en la industria de los Estados Unidos. Alrededor de 1910 se inaugura en los Estados Unidos la Harvard Business School, en 1917 el Industrial Fatigue Research Board en Inglaterra y en 1927 el Instituto Internacional de Organización Científica del Trabajo en Ginebra. En Francia, Italia y Alemania se crearon instituciones análogas durante la primera mitad del siglo XX. En el caso de España, la aplicación

Monterrey (Isaac Garza y Francisco G. Sada), a quienes caracteriza "[...] por su inteligencia, audacia y capacidad, pero también por su falta de preparación académica, en tanto que el empresariado de Segunda Generación [Luis G. Sada, Eugenio y Roberto Garza Sada, entre otros] no sólo aporta ésta sino, además, unas serie de preocupaciones sociales que le hacen interesarse por problemas ya no directamente ligados con su empresa". Fuentes. Op. cit. pp.60-61

²⁷ Nuncio. Op. cit. p.50. Cita a: Ricardo Margain Sobayo, pero no señala la fuente.

²⁸ Salinas Rocha, Irma. TAL CUAL: VIDA, AMORES, CADENAS. Ed. Tinta Libre. México, 1977. p.43

de se hizo posible gracias a "[...] las misiones de técnicos enviadas a los Estados Unidos después de la firma de los tratados en 1953, especialmente a través de la enseñanza en las Escuelas de Ingenieros [...]".²⁹ En el caso Nuevo León, el Instituto Tecnológico de Monterrey, establecido desde 1943 por iniciativa de Don Eugenio Garza Sada, sería el centro de difusión académica más importante en la región, aunque sus labores no se restringen a los conocimientos científico-administrativos exclusivamente.

Actualmente las actividades del Instituto Tecnológico de Monterrey se desarrollan mediante el llamado Sistema ITESM (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey), el cual se ha expandido "[...] a través del establecimiento de campus en diversas ciudades del país, como el CAMPUS CIUDAD DE MEXICO",³⁰ que se inició en 1973 como Escuela de Graduados en Administración con dos prioridades académicas: "a) El mejoramiento de los programas de posgrado en Administración, en los que la investigación debe ser el elemento básico. b) El desarrollo de programas para ejecutivos de alto nivel".³¹ Actualmente son 26 los Campuses distribuidos en todo el país.

La contribución social del ITESM como semillero técnico,

²⁹ Vegara. Op. cit. p.44.

³⁰ ITESM. CATALOGO DE PROGRAMAS DE GRADUADOS Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. 1980. p.5

³¹ Ibidem. p.6.

administrativo del Grupo Monterrey para lograr la autosuficiencia de personal calificado en los más altos niveles directivos es evidente, pero no requisito indispensable para el ingreso de quienes han estudiado en otras instituciones, estatales o particulares y su participación en los organigramas de las Empresas.

Actualmente, la Administración de Empresas, como disciplina académica, forma parte del catálogo de planes de estudios que ofrecen todas las instituciones de Educación Superior en el país. El Instituto Panamericano de Empresas, La Universidad Iberoamericana, La Universidad Autónoma Metropolitana y la Universidad Nacional Autónoma de México son algunos ejemplos.

DESARROLLO DE LAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

La obra de Taylor ha tenido numerosos seguidores, muchos de ellos directores o consultores de empresas, cuyas aportaciones al pensamiento científico-administrativo han impulsado el desarrollo del capital en la búsqueda de nuevas formas para organizar y administrar el trabajo mediante la aplicación del método científico así como de nuevas respuestas a las variables condiciones en que se desarrollan las relaciones laborales, el uso de la tecnología, los niveles de calificación y resistencia de los trabajadores, la demanda y estructura de los mercados.

La lectura de los textos elaborados por los técnicos de la Administración Científica nos permite visualizar el fenómeno particular de continuidad entre las ideas de Taylor y los planteamientos posteriores de investigadores y directivos a lo largo del presente siglo. Desde las primeras propuestas de Taylor para mejorar el nivel de vida de los trabajadores, hasta las llamadas teorías Humano-Relacionistas y las Nuevas Formas de Organización del Trabajo, las ideas y la filosofía de la Administración Científica se han desarrollado de manera coherente y continua, enfatizando, en mayor o menor medida, los mismos aspectos señalados por Taylor para conseguir el mejor desempeño de los trabajadores dentro del proceso productivo y propiciar el cambio de mentalidad entre patronos y trabajadores que permita la identificación mutua de intereses mediante la aplicación de estímulos materiales y económicos para los trabajadores dentro y fuera del centro de trabajo.

El planteamiento central de Taylor sobre el papel de la Administración Científica en la industria capitalista radica en la necesidad patronal de lograr un "cambio mental de actitud" entre patronos y trabajadores respecto al trabajo y las relaciones que sostienen mutuamente. En este sentido, Taylor propuso satisfacer las necesidades e intereses de ambas partes a partir del incremento en la productividad y la elevación del sueldo. Esta misma preocupación ocupaba el lugar central de

trías las investigaciones posteriores, aunque con diferentes tonalidades.

Mientras que Taylor desarrollaba sus investigaciones en los Estados Unidos, Henri Fayol (1841-1925) en Francia, llegaba de manera independiente a conclusiones muy similares sobre la materia, haciendo hincapié en la labor que debe desempeñar el administrador para la dirección de las empresas, así como la flexibilidad de aplicación en los Principios administrativos. Concibe la identidad de intereses entre patrones y trabajadores como necesaria, pero de manera menos equitativa que Taylor: "[...] el interés del empleado o grupo de empleados no debe prevalecer sobre el de la empresa, [...] el interés de la casa debe estar antes que el de sus miembros [...]"³² Esto no significa que las Relaciones Laborales deban desarrollarse en un clima de discordia o recelo, por el contrario, al igual que Taylor, opina que "la armonía, la unión entre el personal de una empresa, significa una gran fortaleza en esa firma."³³ Desde las perspectivas de Fayol y Taylor, el interés por la satisfacción de las necesidades e intereses materiales de los trabajadores ocupa un lugar tan importante como la necesidad de los patrones por estabilizar a su fuerza de trabajo dentro de la empresa y el mejorar su desempeño en el puesto de trabajo.

³² Fayol. ADMINISTRACION... En Merrill. Op. cit. p.191.

³³ Fayol. PRINCIPIOS... En Merrill. Op. cit. p.205.

En este sentido, son varios los mecanismos propuestos por Fayol para el manejo de las relaciones laborales y se deben instrumentar dentro y fuera de los centros de trabajo: "[...] en la fábrica, recaen en cuestiones de higiene y comodidad: ventilación, iluminación, limpieza, instalaciones de comedor. Fuera de las fábricas implican: la facilidad de vivienda, alimentación, instrucción y adiestramiento".³⁴ La remuneración del trabajo, punto de atención constante para todos los técnicos de la Administración Científica, "[...] debe ser justa y, hasta donde sea posible, proporcionar satisfacción tanto al personal como a la firma [...] el que los salarios estén integrados por dinero únicamente o que incluyan varias prestaciones [...] tiene poca importancia siempre que el empleado esté satisfecho",³⁵ con la única limitante de que los incentivos no monetarios sólo se presentan en el caso de empresas a gran escala. Fayol propone la intervención patronal en la vida privada de los trabajadores y su familia fuera de las instalaciones y horario de trabajo: "el patrón debe tener en consideración [...], la salud, el vigor, la instrucción la moral y la estabilidad de su personal. Estos elementos [...] no se adquieren sólo en el taller, se forman y se desarrollan también en el hogar y en la escuela, en la vida civil y religiosa".³⁶ Los esfuerzos patronales deben llegar cada vez más cerca del trabajador y su familia bajo la guía de la

³⁴ Fayol. PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p.198.

³⁵ Fayol. PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p.192.

³⁶ Fayol. PRINCIPIOS... En: Merrill. Op. cit. p.197.

Administración Científica.

Henry Ford, destacado industrial norteamericano e inventor del automóvil, propuso, al igual que Taylor y Fayol, la elevación de los salarios como instrumento para estabilizar y adaptar a los trabajadores a los procesos productivos. Pero la elevación de salarios a los trabajadores "[...] es un instrumento de doble filo: es necesario que el trabajador gaste racionalmente su salario más elevado, para poder mantener, renovar y, si fuera posible, acrecentar su eficacia muscular y nerviosa y no para disminuirla o destruirla",³⁷ por ello Ford plantea la necesidad de poner en juego otra serie de medidas encaminadas a controlar la mentalidad del trabajador fuera del centro de trabajo. El mantenimiento de la 'maquina vital' debía extenderse más allá de las puertas de la fábrica, para intervenir a nivel familiar, controlar de varias maneras toda la vida del trabajador: "[...] procuraba consolidar la familia para disciplinar los instintos sexuales y estabilizar geográfica y emocionalmente a los trabajadores, promovía la lucha contra el alcoholismo, estimulaba las actividades deportivas y culturales [...]".³⁸ Neffa habla del 'obrero de fordista' como "[...] un obrero estabilizado con costumbres reguladas y que presenta un modelo de vida en relación con ciertas necesidades del capital en materia de disciplina

³⁷ Neffa. Op. cit. p.98.

³⁸ Ibidem. p.97.

obrero [...]".³⁹ Garantizar a los trabajadores su permanencia dentro de la Empresa desde el momento de su contratación facilitaría las cosas. Fayol y Ford recalcaron también la necesidad de contar con la colaboración y buena disposición de trabajadores y patronos para emplear los métodos y habilidades más apropiados a cada tarea dentro de cada proceso productivo.

Mary Parker Follett (1868-1933), Trabajadora Social nacida en Boston y primera mujer que contribuyó con sus ideas al desarrollo de la Administración Científica, propuso en 1922 la utilización del método científico para la resolución de los problemas derivados de las relaciones humanas en la industria: "[...] creemos que puede haber una ciencia de la cooperación. Con esto quiero decir que la cooperación no es, e insisto en ello, asunto simplemente de buenas intenciones, de sentimiento cordial. Tiene que basarse en eso; pero no se puede obtener una cooperación favorable, hasta haber elaborado los métodos a base de experimentos [...]".⁴⁰ La propuesta de Parker implica una transformación en las actitudes asumidas hasta entonces por los patronos y sus representantes en el trato laboral y el manejo de los problemas administrativos.

El cambio en la actitud patronal para aplicar el método.

³⁹ Ibidem. p.98.

⁴⁰ Parker Follett, Mary. "La administración como profesión". Conferencia presentada en la Oficina de Administración de Personal. Nueva York, Octubre de 1925. En: Merrill. Op. cit. p.271.

científico en el trato laboral cotidiano, planteado por Taylor en su Tercer Principio como obligación patronal, se repite en el pensamiento de Parker como requisito para el manejo de las Relaciones Laborales, que ella denomina Relaciones Humanas, dejando de lado tradiciones, prejuicios, estereotipos y conjeturas para llegar a la verdadera base de labores directivas e implantar los criterios científicos, en lugar de las decisiones inspiradas en el carácter personal. En una imagen caricaturizada, lo dice todo: "¿No pueden acordarse del cuadro que acostumbramos tener del hombre de la silla giratoria? Entra un subordinado tembloroso, expone el problema; la decisión brota rápidamente de la silla. Desaparece este hombre tan sólo para que entre otro. Y así continúa. El gran cerebro de la silla giratoria comunica a sus seguidores durante todo el día su conocimiento".⁴¹ Esta situación, según Parker, se había comenzado a superar gracias al aprendizaje y aplicación del "liderazgo directivo".

El aprovechamiento de los conocimientos científicos y su aplicación a casos concretos, dice Parker, ha de ser general y nunca de manera mecánica: "[...] debemos recordar que, [...] nada es definitivo en la 'estandarización' y así no podemos aspirar a una estandarización estática del método administrativo, o técnica directiva [...]".⁴² La aplicación de los criterios científicos requiere de su aprendizaje dentro de ciertos límites de

⁴¹ Parker. "La administración...". En: Merrill. Op. cit. p. 207.

⁴² Parker. "La administración...". En: Merrill. Op. cit. p. 274.

flexibilidad y adaptabilidad por parte de quienes imparten y reciben los conocimientos, puesto que "[...] muchas de estas normas y métodos necesitan la sanción de la costumbre más bien que la autoridad, [...] deben indicarse mejor que imponerse [...]".⁴³

La utilización de los métodos científicos en la práctica administrativa facilita el control de los trabajadores en varios niveles, señala Parker. La selección de personal, que había ocupado también la atención de Taylor, Fayol y Ford, para Parker recae dentro de las obligaciones patronales para el manejo de las Relaciones Laborales, responsabilidad que se extiende más allá del personal directamente relacionado con ellas, "[...] aunque exista, como ciertamente creo que debe haberlo, un departamento de personal especial manejado por un experto adiestrado, me parece que cada directivo debe hacer algún estudio del trabajo personal, como parte de la amplia base que actualmente se siente cada vez más necesaria para el hombre de empresa".⁴⁴ Parker recomienda la aplicación de la "ciencia de la cooperación" para conseguir la colaboración y buena disposición de los trabajadores, sembrando en ellos el sentimiento de identificación con la Empresa, porque "[...] donde los trabajadores, o grupos, piensan en ellos mismos no sólo como responsables de su propio trabajo, sino que sienten compartir una

⁴³ Parker. "La administración..." En: Merrill. Op. cit. p.276.

⁴⁴ Parker. "La administración..." En: Merrill. Op. cit. p.271.

responsabilidad de toda la empresa, existe una oportunidad mucho mayor de éxito [...]"¹⁷ En general, la aplicación de los métodos científicos permite un mayor control de las situaciones que se presentan ordinaria o extraordinariamente.

Los planteamientos de Taylor y los primeros teóricos de la Administración Científica apuntaron hacia los problemas de la organización y división del trabajo, el manejo de las Relaciones Laborales de tipo capitalista y las posibilidades de intervención patronal en la vida de los trabajadores dentro y fuera de los horarios de trabajo. Los mismos temas pasaron a ser el núcleo de reflexión para otras disciplinas científicas como la Psicología Industrial, la Sociología, la Economía, la Teoría de las Organizaciones y la Ergonomía. Destacan en este sentido los trabajos de Elton Mayo (1880-1949), profesor australiano de lógica, filosofía y ética que llegó a los Estados Unidos en 1922 para incorporarse como profesor de Investigación Industrial en la Escuela de Negocios de Harvard. De 1927 a 1932 realizó en Chicago las primeras investigaciones académicas de Sociología y Psicología Industrial para medir las relaciones entre la eficiencia del trabajo y los sistemas de iluminación, cuyos resultados lo llevaron a la conclusión de que "[...] las reacciones de los trabajadores a las variaciones en las condiciones del ambiente

¹⁷ Parker. "Coordinación" (Una de las conferencias pronunciadas en enero y febrero de 1933 en el Departamento de Administración de Empresas de la Escuela de Economía y Ciencia Política de Londres) En: Merrill. Op. cit. p.302.

físico de trabajo [...] estaban determinadas [...], según sus anteriores experiencias y según sus relaciones con los demás trabajadores y con el personal de supervisión".¹⁶ Los resultados de sus investigaciones fueron publicados en 1933 para sentar las bases de la llamada Escuela Humano-Relacionista.

Tanto los trabajos de Parker y Mayo, como los de posteriores científicos de la Administración, dentro y fuera de los Estados Unidos, se caracterizan por su preocupación en torno a los mismos puntos tratados por Taylor dentro de sus Cuatro Principios de la Administración Científica y la necesidad de una rigurosidad científica en el estudio de los problemas derivados de relaciones entre los sistemas 'técnico' y 'social' de las Empresas. El manejo de las Relaciones Laborales para obtener la colaboración y buena disposición de los trabajadores e identificación de intereses comunes con la Empresa se puede lograr así, de acuerdo con lo planteado por los todos los autores aquí expuestos, mediante la satisfacción de los intereses económicos, materiales y psicológicos de los trabajadores, pero siempre, cuando el incremento en la productividad sea lo suficientemente elevado como para solventar los gastos. El incremento en la productividad es, en este caso, la expresión material del cumplimiento por parte de los trabajadores.

El éxito en la incorporación de las teorías psicoanalíticas

¹⁶ Neffa. Op. cit. p.153.

al pensamiento administrativo como herramienta para analizar el desempeño de los trabajadores en las labores manuales y administrativas se incrementó a partir de los años 60's gracias a las ideas conductistas de Douglas Murray McGregor (1906-1964) y L. Davis, para quienes el punto neurálgico de la Administración Científica radica en la satisfacción de las necesidades psicológicas de los trabajadores dentro y fuera de los horarios, espacios de trabajo.

McGregor, educador, psicólogo, profesor de Administración Industrial en la Universidad de Harvard y el Instituto Tecnológico de Massachusetts, y consejero industrial, propuso durante la década de los 60's una revisión total de las teorías administrativas existentes hasta ese momento. Su propuesta parte de la convicción de que durante las décadas de los 70's, 80's se realizarían "[...] cambios profundos, de largo alcance, en la estrategia utilizada para administrar los recursos humanos [...] revisiones básicas de ciertos conceptos que han dominado el pensamiento administrativo durante el último medio siglo o más".¹⁷ En su ensayo "El lado humano de la empresa", McGregor expone la idea central de su crítica sobre el Concepto Tradicional de la Administración en su tarea de someter la energía humana a las necesidades de la Empresa, al que denomina

¹⁷ McGregor, Douglas Murray. "Nuevos conceptos de la Administración" En: Warren G. Bennis y Et. al. (Compiladores) LEADERSHIP AND MOTIVATION: ESSAYS OF DOUGLAS MCGREGOR. Instituto Tecnológico de Massachusetts. 1968. En: Merrill. Op. cit. p.441.

Teoría X y atribuye tres características fundamentales: 1) la responsabilidad de la Administración por organizar todos los elementos de la Empresa, 2) su esfuerzo por incitar el ajuste de los trabajadores a las necesidades de la Empresa, encaminando sus esfuerzos, motivándolos, controlando sus acciones y modificando su conducta, y 3) la participación activa de la Administración como motivador para persuadir a las personas, recompensarlas, castigarlas y controlarlas afin de evitar que sean pasivas o renuentes a las necesidades de la Empresa.¹⁸

La estructura organizativa de las empresas, sus políticas administrativas y los programas puestos en práctica hasta el momento evidencian, según McGregor, la validez de su teoría. Considera que la práctica administrativa se ha desarrollado dentro de dos extremos que es necesario superar para poder enfrentar las condiciones futuras. En un extremo, decía McGregor, la Administración es 'dura' o 'fuerte', los métodos para dirigir la conducta implican coerción, amenaza, supervisión estrecha, controles rígidos sobre la conducta de los trabajadores. El otro extremo es 'suave' o 'débil' e implica la tolerancia, satisfacción las necesidades de los trabajadores para que las Relaciones Laborales se desarrollen armónicamente.

El estudio de las motivaciones de las necesidades humanas, es la sugerencia de McGregor para superar lo inadecuado el

¹⁸ McGregor. "El lado ..." En: Merrill. Op. cit. pp.420-422

Concepto Tradicional. Desde su perspectiva, las motivaciones para influir en el comportamiento diario de los trabajadores dependen de la satisfacción de sus necesidades, organizadas en un nivel de niveles dentro de una jerarquía. En el nivel más bajo, pero primordial en importancia cuando no se satisfacen, están las necesidades Fisiológicas (comida, descanso, protección contra los elementos y ejercicio). Cuando estas necesidades son satisfechas suficientemente, las necesidades de Seguridad (protección contra el peligro, la amenaza y la privación) comienzan a dominar la conducta. Las necesidades Sociales (pertenecer, asociarse y ser aceptado por los compañeros de trabajo) surgen como importantes motivadores de la conducta cuando las anteriores ya han sido satisfechas. Por encima de todas las anteriores, "[...] en el sentido de que no llegan a ser motivadoras hasta que se satisfacen justamente las necesidades más bajas [...]",⁴⁷ se encuentran las necesidades del Ego, que son, de acuerdo con McGregor, las más importantes para la Administración y el hombre mismo: a) autoestimación del individuo, confianza en sí mismo, independencia, competencia y conocimiento; b) reconocimiento y valoración del respeto merecido). Finalmente, en la cúspide de todas las necesidades, se encuentran las necesidades de Autosatisfacción (comprobación de las potencialidades, el autodesarrollo continuo y creativo).⁵⁰

⁴⁷ McGregor. "El lado ..." En: Merrill. Op. Cit. p.432.

⁵⁰ McGregor. "El lado ..." En: Merrill. Op. Cit. pp.431-433.

Ahora sabemos, como el propio McGregor lo hizo notar, que una necesidad satisfecha no es un motivador de conducta, pero todos los esfuerzos que se realicen serán ineficaces, inútils, mientras que se continue enfocando la atención sólo en las necesidades Fisiológicas. A menos que haya oportunidades "trabajando" para que los trabajadores satisfagan sus necesidades Sociales y Egóicas, el reflejo de esas carencias se habrá de reflejar en su conducta y el dinero puede convertirse en el único foco de su interés si es el único medio que tiene disponible. McGregor señaló algunos de los varios medios que pueden ser proporcionados o negados por la Administración para satisfacer las necesidades Fisiológicas y de Seguridad a los trabajadores: seguridad en el empleo, elevación de los salarios, mejoras en las condiciones de trabajo y las prestaciones. Sin embargo, éstos medios sólo permiten controlar al individuo mientras lucha por la subsistencia, pero son insuficientes para proporcionar autorrespeto a los individuos ni el respeto de sus compañeros; lo mismo sucede en el caso de las necesidades de Autosatisfacción. En éstos casos, afirma, la Administración sólo puede crear las condiciones para que el individuo se anime y esté en condiciones de buscar por sí mismo esas satisfacciones, de lo contrario puede frustrarlo.

En este sentido, el motivo de la ineficacia administrativa para motivar el esfuerzo humano a nivel psicológico, se debe a que la dirección y el control son medios inútiles para motivar a

las personas cuyas necesidades sociales y de autosatisfacción son predominantes, "por éstas y muchas otras razones necesitamos una teoría diferente [...] basada en hipótesis más correctas acerca de la naturaleza y la motivación humanas".⁵¹ La propuesta teórica de McGregor pretende superar las deficiencias de la Teoría X en base a cuatro puntos que sugiere llamar, si se quiere, Teoría Y, en los repite la recomendación tayloriana de procurar el cambio mental y de actitud en trabajadores y patrones.

El primero de los cuatro puntos de la Teoría Y es una copia textual de su equivalente en la Teoría X (supra, p.110). El segundo señala que las personas no son pasivas o rencientes por naturaleza a las necesidades de las organizaciones, pero han llegado a serlo como resultado de su experiencia en ellas. El tercero señala la posibilidad de que los individuos reconozcan y desarrollen por sí mismos su propia motivación y potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y la disposición para encaminar su conducta hacia las metas de la organización para la que trabaja, como responsabilidad de la Administración. El cuarto señala como su tarea esencial al proporcionar las condiciones organizativas y los métodos de funcionamiento que facilitan a los individuos sus propias metas y encaminen sus propios esfuerzos hacia los fines organizativos. La diferencia esencial entre las teorías X y Y radica en que mientras que la teoría X se apoya en el control externo de la

⁵¹ McGregor. "El lado ..." En: Merrill. Op. cit. pp.433-434.

conducta humana, la Teoría Y confía en el autocontrol y la autodirección.

Desde el punto de vista técnico, la Teoría Y implica la descentralización y delegación de funciones para dejar parte de las decisiones en manos de los individuos y satisfacer sus necesidades Egoístas, el engrandecimiento de los puestos de trabajo proporciona la oportunidad de satisfacer necesidades Sociales y Egoístas e impulsa la responsabilidad de los trabajadores en su participación dentro de la administración consultiva, que permite a su vez la satisfacción de necesidades Sociales y Egoístas, estimulando su creatividad. Finalmente, la valuación del desempeño debe motivar a los trabajadores para que acepten mayores responsabilidades en la planeación y valoración de su propia contribución a los objetivos de la organización, además de reportar efectos importantes para la satisfacción de sus necesidades Egoístas y de Autosatisfacción.⁵²

Como respuesta a las permanentes transformaciones en la composición de la fuerza de trabajo, McGregor pronostica que "[...] los problemas fundamentales de las varias décadas próximas se centrarán en torno del especialista profesional"⁵³ y serán también el centro de atención de la teoría Y, a diferencia de la

⁵² McGregor. "El lado ..." Ent: Merrill. Op. cit. p.437-439.

⁵³ McGregor. "Nuevos conceptos de la administración" Ent: Merrill. Op. cit. p.442.

estrategia tradicional o teoría X, que ha evolucionado con el trabajador manual como objetivo primordial de estudio. En su trabajo "Nuevos Conceptos de la Administración", el centro de su atención son los 'empleados industriales' pero asegura que la tendencia general es afectar a todos los otros niveles y grupos de trabajadores.

Desde la perspectiva de McGregor, la superación de los conceptos vigentes hasta el momento para controlar a los trabajadores dentro y fuera de la Empresa y reemplazar la Administración autoritaria basada en el control impuesto anteriormente, para permitir el autocontrol de los trabajadores en el desempeño de sus labores a partir del reconociendo la capacidad humana del autocontrol de los seres humanos, aparece ante sus ojos como la mejor oportunidad para descubrir el potencial que representan los recursos profesionales para la Empresa.⁷⁴

Davis, preocupado también por las implicaciones sociales de las relaciones laborales y los procesos productivos, planteó la necesidad de integrar a los trabajadores a la Empresa, mediante la transformación en el contenido de las tareas, la tecnología y el grado de tolerancia a la autonomía de los trabajadores en la toma de decisiones. Para ello, Davis propuso el aprovechar de los estudios Ergonómicos como herramienta auxiliar para el

⁷⁴ McGregor. "Nuevos conceptos ..." En: Merrill. Op. cit. p.446.

recondicionamiento de los locales de trabajo, la distribución de las máquinas dentro del espacio y su concepción en función de las características antropométricas de los trabajadores.

Posteriormente, a partir de las décadas de los 60's y 70's, las llamadas Nuevas formas de Organización del Trabajo, proponen el establecimiento de carreras profesionales dentro de la empresa con el propósito de humanizar el trabajo y establecer un acuerdo de fidelidad laboral mediante contratos por tiempo indeterminado y otros mecanismos que permiten la intervención administrativa de la Empresa en el desempeño laboral a lo largo de esa carrera profesional: participación de los trabajadores en programas de capacitación para el trabajo, educación formal e informal y programas de higiene, seguridad y medicina del trabajo.

Las Teorías Sociotécnicas de la Administración, surgieron durante los 70's, que cada Empresa debe ser considerada como un sistema de producción integrado por un sistema Técnico y otro Social que interactúan y se influyen mutua y permanentemente. La expresión social del auto-control de los trabajadores en el desempeño de sus labores son los llamados Grupos Autónomos o Semiautónomos, cuyo papel es adaptar ambos sistemas dentro de su contexto económico y cultural. En estas condiciones, el contenido de las tareas queda determinado por las necesidades del proceso productivo y los puestos de trabajo son concebidos haciendo uso de los conocimientos ergonómicos. La expresión más novedosa de

estos grupos la encontramos en los Círculos de Calidad, "[...] poderosa herramienta mediante la cual los empleados participan voluntariamente en pequeños grupos (círculos) de solución de problemas".⁵⁵ El objeto de la participación activa del trabajador en las decisiones que afectan sus tareas pretende resolver los problemas que reducen la productividad y las utilidades, al implementar los cambios y las mejoras en los diseños de los procedimientos de trabajo, así como las normas y los equipos de trabajo y seguridad que sugieren quienes desarrollan diariamente las tareas.

Braverman expuso con claridad los motivos económicos que han permitido la incorporación de las teorías Humano-Relacionistas a la práctica empresarial cotidiana para satisfacer las necesidades de los trabajadores y evitar cualquier inconformidad con las Condiciones de Trabajo su trabajo y evitar cualquier posibilidad de rebelión, ya que "la patronal está acostumbrada a manejar los procesos laborales en un ambiente de antagonismo social [...]". Los gerentes de las compañías no tienen ni la esperanza ni la ilusión de cambiar esta situación de un sólo golpe; más bien se encuentran preocupados por mejorarla sólo cuando se interfiere con el funcionamiento ordenado de sus fábricas, oficinas, almacenes y tiendas".⁵⁶ Para Braverman, el problema de la buena

⁵⁵ McGRAW-HILL. "Círculos de Calidad en operación". BOLETIN INFORMATIVO McGRAW-HILL. Sin fecha. El subrayado es del original.

⁵⁶ Braverman, Op. cit. pp. 51-52.

Administración, es un problema de costos y controles, no de Humanización del Trabajo y, en este sentido, se vuelve necesario preguntarse hasta dónde pueden llegar a ser proféticas esas palabras pues, como hemos visto, las contribuciones de técnicos y directivos para resolver los problemas derivados de las Relaciones Laborales no han cesado y el propósito de identificar a patronos y trabajadores a partir de una cierta comunidad de intereses continúa.

En el futuro, mientras que las Relaciones Laborales de tipo capitalista continúan, cualquiera que sea la norma que rija el comportamiento patronal, seguirá contando con el apoyo técnico y teórico de la Administración Científica en la búsqueda nuevas respuestas para los nuevos problemas del futuro. Pero esto es cosa que no debe sorprender, puesto que la rapidez en el cambio de las condiciones a que se ha enfrentado la empresa capitalista ha sido una característica permanente desde su inicio, ligada a los progresos científico-tecnológicos y la incorporación de nuevos factores. Merrill opina que el debilitamiento de los motivos puramente económicos, el empleo de profesionistas y la computadora constituyen una evidencia de que el gerente de mañana se enfrentará a nuevos problemas y necesitará encontrar nuevas soluciones diferentes a las del pasado.

En el próximo Capítulo expondremos algunos de los mecanismos que se aplican en las empresas del Grupo Monterrey para el manejo

de las Relaciones Laborales dentro y fuera de los horarios de trabajo, para verificar la inspiración teórica que, supuestamente, han tenido los empresarios regionalistas en los planteamientos de la Administración Científica desarrollados a lo largo del presente siglo y expuestos de manera sintética en las páginas que aquí terminan.

CAPITULO III

TRATO LABORAL DEL GRUPO MONTERREY A SUS TRABAJADORES

El repaso de las teorías científico-administrativas que hemos hecho en el capítulo anterior nos permite identificar algunas recomendaciones que aparecen en forma constante a lo largo del tiempo en cada uno de los autores expuestos. Ellas coinciden con los planteamientos fundamentales hechos por Taylor en sus cuatro Principios de la Administración, para el control empresarial de los Procesos Productivos y las Relaciones Laborales dentro y fuera de los centros y horarios de trabajo: la aplicación de la ciencia y la tecnología para substituir el conocimiento empírico, la selección científica y la mejora progresiva en el nivel de vida y satisfacción de los trabajadores la planeación de las actividades laborales por parte del patrón y sus representantes a partir de la separación entre 'concepción' y 'ejecución' del trabajo.

Estas mismas recomendaciones, coinciden con la práctica actual del Grupo Monterrey en el manejo de las Relaciones Laborales y la elaboración de las Políticas Laborales que rigen en sus empresas. Las teorías científico-administrativas, entonces, nos permiten establecer un punto de referencia para

comprender el curso y orientación de las Relaciones Laborales en las empresas del Grupo Monterrey, pero es necesario aclarar que su aplicación por parte de los empresarios regiomontanos se ha desarrollado en condiciones evidentemente distintas a las de otros Grupos Económicos del país, como se ha reseñado en el primer capítulo.

Las Políticas Laborales del Grupo Monterrey, han llamado la atención de varios autores. Nuncio por ejemplo, habla de "[...] un mito inducido deliberada y técnicamente"¹ que se ha difundido desde la época del porfiriato y reconoce en ellas un carácter avanzado que no ha sido explicado en su contexto histórico ni político. El mismo Nuncio propone, páginas adelante, que "en la historia peculiar de cómo atrajo y educó el Grupo a su fuerza de trabajo puede hallarse la clave [...]"². Efectivamente, el interés de los empresarios regiomontanos por homologar trabajo y capital, trabajador y patrón, señala, ha tenido el propósito de diluir la diferencia de clases y cualquier posible asomo de conciencia clasista entre los trabajadores.

Los planteamientos de Nuncio en este sentido, encuentran eco en la autobiografía de Juan de la Rosa Téllez, acerca de la aplicación general de las Políticas Laborales como recurso para el control de los trabajadores: "Las formas de control que

¹ Nuncio. Op. cit. p.123.

² Ibidem. p.128.

utilizan las industrias del vidrio son muy parecidas a las demás empresas del Grupo Monterrey".³ Pero esto no implica que el manejo de las Relaciones Laborales por parte del Grupo se deba interpretar como un fenómeno que se desarrolla totalmente bajo el control patronal. Por razones que se desprenden de nuestro argumento inicial, sólo haremos referencia a los mecanismos en que las Relaciones Laborales son controladas efectivamente por el patrón, además de que las expresiones concretas del control varían de una rama de la producción a otra y de una región a otra del país y, por lo tanto, presenta diferentes formas, de acuerdo con las condiciones particulares de cada caso.

El análisis del manejo que se hace de las Relaciones Laborales en las empresas del Grupo Monterrey que aquí proponemos, tiene como propósito el de contribuir al análisis del comportamiento ideológico del primer Grupo Económico de México y tal vez el más importante del país. Al considerar el manejo de las Relaciones Laborales como parte del comportamiento ideológico del Grupo Monterrey se habla del control ideológico de las Relaciones Laborales, del control ideológico patronal sobre sus trabajadores. Control que se ejerce dentro de un cierto tipo de relaciones sociales, las derivadas de la compra-venta de fuerza

³ Juan de la Rosa Téllez, Secretario General del Sindicato Independiente de Cristalería, S.A. -CRISA- durante la lucha sindical de 1978-1979 en la Planta de Monterrey, N.L. Sus experiencias han sido recopiladas por Luis Lauro Garza, quien las publicó bajo el título de CRISTAL QUEBRADO. TESTIMONIO DE UN VIDRIERO REGIOMONTANO. Ed. Siglo XXI. México, 1988. p.143.

de trabajo en condiciones capitalistas. Los sujetos de esas relaciones se distinguen por el papel que ocupan dentro de ellas como patrones o dueños de las empresas (que hemos llamado en forma indistinta empresarios regiomontanos o Grupo Monterrey) y los trabajadores que prestan sus servicios en ellas.

Para el análisis del manejo ideológico de las Relaciones Laborales por parte del Grupo Monterrey nos apoyaremos en la propuesta de lo que propone Plamenatz acerca del manejo ideológico de las ideas en los Grupos Sociales. Las relaciones sociales que se establecen en esos Grupos implican el uso de ideas de dos tipos: por una parte, las que se usan en el cumplimiento de los papeles sociales particulares de cada una de las partes, que permiten el sostenimiento de las relaciones sociales y las ideas de ambas partes acerca de las relaciones mismas que sostienen mutuamente.⁴

La ideología, dice Plamenatz, "[...] por lo menos consiste en creencias y actitudes que ayudan a asegurar que la gente [...] cumpla sus papeles de clase".⁵ En este sentido, las ideas que se usan para el cumplimiento real de los papeles sociales, se emplean para exigir algo que ambas partes consideran que tienen derecho de dar y pedir. Las ideas acerca de las relaciones pueden

⁴ Plamenatz, John. LA IDEOLOGIA. Ed. F.C.E. (col. Breviarios #345). México, 1983. p.140, 144 y 145.

⁵ Ibidem. pp. 142-143.

ser compartidas o particularmente de una de una de las partes y "dados sus fines y las condiciones para alcanzarlos, puede ser más beneficioso para un grupo tener unas ideas que tener otras. Si las tienen, independientemente de si son o no verdaderas, son creencias ideológicas".⁶ En éste sentido, el contenido el comportamiento ideológico del Grupo Monterrey queda entendido como el intento por establecer y fomentar en los trabajadores las ideas que mejor convienen a los intereses de sus patrones, a partir del manejo y control de las Relaciones Laborales.

Todos los teóricos de la Administración Científica han coincidido en señalar la necesidad de un cambio ideológico o revolución mental completa en los trabajadores respecto a su trabajo, a sus compañeros y a sus patrones y en los patrones o sus representantes en cuanto a sus compañeros de trabajo en la administración, hacia los trabajadores y todos los problemas diarios. Taylor considera esta revolución mental como el primer gran paso de la Administración Científica, que implica una comunidad de intereses entre ambas partes que los patrones deben fomentar entre los trabajadores. El control de las Relaciones Laborales, sin embargo, no debe quedar entendido como un proceso estrictamente ideológico. El énfasis puesto por los teóricos de la administración sobre los salarios directos e indirectos como incentivos para estimular el mejor desempeño de los trabajadores,

⁶ Ibidem. p.166.

suponen una base de control económico, que incide de manera directa sobre las organizaciones de los trabajadores y sus manifestaciones de lucha.

El incremento de la productividad y los ingresos de patrones y trabajadores permite limar las asperezas para establecer entre ellos una alianza que substituya los enfrentamientos por la cooperación fraternal. La armonía que existe entre patrones y trabajadores bajo la Administración Científica es el mayor beneficio que puede hacer sobre ambos disminuyendo al mínimo las posibilidades de huelga, característica principal de la Administración Científica, según Taylor.⁷

Para facilitar la exposición de las Políticas Laborales del Grupo Monterrey y su aplicación a casos concretos analizaremos el caso de Servicios Industriales y Comerciales, S.A. (SICSA), distribuidora en la cd. de México de los productos que fabrica la Cervecería Cuahutémoc, S.A.

La distribución y venta de los productos de la Cervecería Cuahutémoc, S.A. se realiza mediante dos canales: Las Distribuidoras, que dependen directamente del Grupo Monterrey y los Concesionarios, que trabajan con capital propio. Las Distribuidoras se encargan de la comercialización en todo el territorio nacional de los productos que elabora la Cervecería

⁷ Taylor. LOS PRINCIPIOS... En: Merrill. Op.cit. p.87.

Cuauhtémoc, S.A.: Brisa, Bohemia, Carta Blanca, Chihuahua, Colosal, Cruz Blanca, High Life, Indio, Kloster, Listón Azul, Monterrey y Tecate en todas sus presentaciones, incluida la cerveza de Barril. Están agrupadas en forma de Sociedades Anónimas y cuentan con la asesoría y los servicios de apoyo que les proporciona la División Cerveza de Valores Industriales, S.A (VISA). Carta Blanca de Occidente, S.A., Carta Blanca de Tampico, S.A., Carta Blanca de Coahuila, S.A. y Carta Blanca del Golfo son algunos ejemplos de ellas, y fueron creadas como parte del esfuerzo por alcanzar la autosuficiencia que caracteriza a la mayoría de las empresas del Grupo Monterrey, en este caso para la comercialización de la cerveza.

La Distribuidora encargada del D.F. y su area metropolitana, SICSA, realiza sus labores a través de Depósitos de Distribución, establecidos en diferentes puntos de la ciudad de México. La distribución a detallistas se realiza por 'rutas' o recorridos de reparto que se cubren con el auxilio de camiones repartidores. Cada Distribuidora cuenta con un número determinado de rutas. La tripulación de los camiones repartidores está integrada por un Chofer, un Vendedor que se encarga de las operaciones económicas de venta, un Repartidor y un Ayudante de Repartidor que se encargan de entregar los productos y recolectar el envase vacío. En algunas rutas el Chofer Vendedor realiza ambas labores, pero ello depende de la demanda de productos y la experiencia del trabajador. Como apoyo para el reparto, cada camión lleva con

sigo uno o dos 'diablos' para cargar y trasladar los productos y envases del camión repartidor a los establecimientos que surten.

Paralelos al servicio por rutas, existen los Servicios Especializados. El abastecimiento de cerveza de barril se realiza con camiones cisterna o 'pipas' tripuladas por un Chofer Vendedor y un Repartidor. La atención de pedidos a domicilio se realiza mediante el servicio de 'Cerve-Hogar' cuya tripulación es semejante a la del reparto con camiones cisterna. En apoyo a las labores de cada tripulación, los Supervisores de Ventas realizan visitas periódicas a los establecimientos de los clientes durante el reparto, promueven las ventas a nuevos clientes y atienden a los que disminuyen su demanda. Ellos son quienes coordinan todas las labores de venta, programas de mercadotecnia, campañas de promoción y publicidad directa en los establecimientos. Cada Supervisor tiene a su cargo un número determinado de rutas.

En las bodegas de cada Agencia se reciben los productos de las fábricas y se devuelven los envases vacíos haciendo uso de montacargas, que se emplean también para surtir a los camiones repartidores.

CONTROL DE LAS RELACIONES LABORALES

Hemos apuntado que para una parte del Grupo Social, puede ser más beneficioso tener unas ideas que otras y que estas, si

las tienen, son creencias ideológicas de tal manera que el interés de una parte del Grupo Social pueda asegurarse de que la otra u otras tengan las mismas creencias. En éste sentido, el acceso al control de las Relaciones Laborales por parte de los empresarios regiomontanos y sus representantes se expresa en dos espacios. Por un lado, la Selección de Personal, cuyos mecanismos están a cargo del los departamentos de Personal o Recursos Humanos de cada empresa y se usan para satisfacer las necesidades físicas, mentales y educativas que se requieran de cada aspirante para cubrir las vacantes y detectar sus afinidades ideológicas con la Empresa a partir de sus intereses recreativos, ocupación del tiempo libre, proyectos personales de vida, expectativas dentro de la Empresa y su historia laboral. De manera similar se aplican otros mecanismos para la Separación de los trabajadores y dar término a las Relaciones Laborales, por diferentes motivos: jubilación, fallecimiento, despido o renuncia.

Por otro lado, el control de las Condiciones Generales de Trabajo, presenta varias diferencias respecto a los mecanismos de Selección y Separación: la responsabilidad de su aplicación recae sobre los mandos medios, supervisores y los departamentos de Recursos Humanos de cada empresa. Se aplican básicamente para el mantenimiento de las Relaciones Laborales y en ambos casos (Selección-Separación y Condiciones Generales de Trabajo) el manejo que se hace de las ideas que intervienen en las Relaciones Laborales es ideológico, en tanto que se orienta en favor de los

intereses de la parte patronal hasta llegar a las familias de los trabajadores. Mientras que los de Selección y Separación actúan solamente sobre los trabajadores y se emplean para establecer o romper las Relaciones Laborales.

El acceso al control de las Relaciones Laborales en ambos espacios no implica que el manejo de ellas por parte del Grupo Monterrey se desarrolle totalmente bajo su control. Sin embargo, sólo hemos hecho referencia a los mecanismos en que las Relaciones Laborales son controladas realmente por el patrón, cuyas expresiones varían de una rama de la producción a otra y de una región a otra del país de acuerdo con las condiciones particulares de cada caso, pero siempre responden al mismo interés patronal por garantizarse el mejor desempeño de los trabajadores en sus labores (garantía de trabajo permanente a partir del ingreso, salarios e incentivos económicos, jornadas, turnos y equipo de trabajo, seguridad industrial, capacitación, educación, servicio médico y recreación de los trabajadores y sus familiares directos). El control de las ideas acerca de los derechos y obligaciones de ambas partes en las Relaciones Laborales se encuentran reglamentados punto por punto en los Reglamentos y Contratos Colectivos de Trabajo de cada Empresa.

SELECCION Y CONTRATACION

Los métodos de Selección y Contratación varían de acuerdo con las características de cada empresa: las necesidades técnicas de sus procesos productivos, el grado de calificación o experiencia que requiera cada vacante, su temporalidad o el grado de ingerencia que pueda tener el Sindicato correspondiente, pero las políticas de Selección y Contratación que se aplican en SICSA se apegan, en general a las del Grupo Monterrey.

La fuerza de trabajo que emplea el Grupo Monterrey no es homogénea en sus diferentes empresas y por lo tanto, existen algunos factores que impiden la aplicación de sus Políticas Laborales de manera similar en todos los casos. De acuerdo con Rojas y Nuncio, para ingresar a cualquiera de las empresas de Grupo, el aspirante debe reunir varios requisitos. En el caso de los requisitos ergonómicos, el ramo de la economía en que desarrolla sus actividades cada una de las empresas, así como los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de cada labor, actúan de manera diferencial desde el momento de la Selección.

El universo del cual recluta SICSA a los candidatos para su Selección de su personal cuenta con dos características: fuerza de trabajo abundante (se atienden alrededor de 500 solicitudes de anuales) y desorganizada en cuanto que no existe un gremio de

repartidores que proporcione al personal, ni siquiera el Sindicato está facultado para proporcionar a los candidatos, como señala claramente la Primera Cláusula del Contrato Colectivo de Trabajo: "La Empresa está facultada para seleccionar y ocupar el personal que necesite para desarrollar los trabajos propios de la misma, ya sean de planta o temporales, en la inteligencia de que este personal deberá ingresar al Sindicato tan pronto inicie sus labores en la Empresa".⁹ Se puede considerar que son dos las fuentes principales de procedencia entre los solicitantes. Por una parte, quienes poseen una referencia laboral de la Empresa por contar con algún familiar, vecino o conocido que trabaje en ella, y por otra parte, quienes la desconocen pero acuden por que la asocian con la Cervecería Cuauhtémoc, S.A.

El primer grupo de solicitantes se caracteriza por su escasa o nula experiencia de trabajo industrial y su origen rural (Hidalgo, Michoacán, Guerrero y Puebla son los principales puntos de origen). Acuden básicamente familiares de algún trabajador, nacidos fuera de la ciudad, que deciden abandonar las actividades agropecuarias o pesqueras, para integrarse a la vida industrial. Normalmente, el domicilio de residencia que señalan en su solicitud es el mismo del familiar que les recomienda, quien además les hospeda desde su llegada a la ciudad. Difícilmente

⁹ CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CON SU CORRESPONDIENTE TABULADOR DE SALARIOS Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. Celebrado entre Servicios Industriales y Comerciales, S.A. Agencia México, y el Sindicato de Trabajadores de Servicios Industriales y Comerciales. México, D.F. Julio 22 de 1980. Cláusula 6. p.10.

consiguen recomendaciones para el trabajo fuera de los compañeros de su familiar anfitrión y los principales argumentos que presentan para solicitar su ingreso a la Empresa son la falta de herencia, asociada con el escaso rendimiento de la tierra para sostener una nueva familia, la primogenitura familiar, el matrimonio o el deseo de progreso ejemplificado en su familiar anfitrión. Sus documentos oficiales (RFC, tarjeta de Salud y registro del IMSS) son de fecha reciente y expedidas en la Cd. de México, lo que sugiere que no los habían llegado a necesitar con anterioridad. En la mayoría de estos casos, SICSA es la primera Empresa a que acuden en busca de empleo.

El segundo grupo de solicitantes cuenta con una historia laboral diferente, está integrado por jóvenes, tanto del Distrito Federal, como del interior de la República, que han abandonado sus estudios por diferentes motivos: matrimonio, falta de capacidad, jefatura familiar por la muerte del padre o simplemente la búsqueda de ingresos para continuar los estudios. Pueden o no ser familiares de algún trabajador del Grupo Monterrey y normalmente no encuentran problema para que se les recomiende pues cuentan con una o dos experiencias en empleos eventuales antes de acudir a SICSA (como peones de albañilería o aprendices de algún oficio). La documentación es presentada desde la primera entrevista y no siempre con fechas tan recientes como en el primer caso.

Los aspirantes que deseen ingresar a cualquiera de las Empresas del Grupo Monterrey llenan una Solicitud de Trabajo, en la que deben aparecer los datos personales del solicitante, las referencias necesarias acerca de su historia laboral (puestos desempeñados, motivos de retiro, etc.), las referencias de personas que les recomienden para obtener el empleo y la información de algunos familiares que trabajen. La presentación de la Solicitud se realiza en una entrevista con el personal del Departamento de Recursos Humanos en la que se pretende conocer los intereses y expectativas del solicitante para ingresar así como sus antecedentes políticos y sindicales (no tener ningún antecedente de participación política ni haber pertenecido a algún sindicato oficial o mantener vínculos de parentesco o amistad con ellos), además de no contar con antecedentes penales. La Empresa verifica la información proporcionada por el solicitante y rechaza a todos aquellos que no cubren por alguna circunstancia estos o cualquiera otro de los requisitos de Selección.

Además de los requisitos de identidad ideológica con la Empresa, los aspirantes deben haber temiado su educación primaria y cubrir otra serie de requisitos de tipo legal: mayoría de edad, Cartilla liberada del Servicio Militar Nacional, Registro Federal de Causantes, registro del IMSS y Acta de Nacimiento. Se aplican también otros criterios de acuerdo con el desarrollo potencial de los candidatos y las necesidades futuras de la empresa 10 o 15

años después de su ingreso (facilidad de palabra o escolaridad superior a la primaria por ejemplo).

En caso de satisfacer todos estos requisitos, el solicitante es canalizado para que se le practique un examen médico y los análisis de laboratorio que permitan conocer su estado general de salud y aptitudes físicas para el trabajo. Cuando por algún padecimiento curable a corto plazo sin consecuencias a futuro, el solicitante es rechazado, puede renovar su solicitud en cuanto esta en condiciones de aprobar el examen médico.

En SICSA, al igual que en el resto de las Empresas del Grupo Monterrey, existe cierta preferencia por los hijos y familiares de trabajadores activos en Empresas del propio Grupo para la admisión de nuevos trabajadores, siempre y cuando aprueben el proceso de Selección. En una ocasión, llegó hasta el Departamento de Recursos Humanos un trabajador para pedir que a uno de sus hijos se le sometiera al proceso de Selección, pero que por ningún motivo fuese contratado puesto que, bajo su criterio, el muchacho era un desobligado que no respondería en el trabajo pero le había presionado para que hablase por él ante la Empresa para conseguir un empleo. Pero ésta sólo es la excepción que confirma la regla, en realidad trabajan para la misma Empresa parejas y ternas de hermanos que ocupan diferentes puestos, tanto en el área de comercialización como en la administrativa. Existen también algunos casos de padres que trabajan junto a uno o dos de

sus hijos, o primos en primero y segundo grado. El ingreso de parientes sólo es en cierta forma preferencial, en realidad la proporción de trabajadores emparentados entre sí es minoritaria.

La realización de proyecciones a largo plazo sobre las necesidades de Recursos Humanos, aunado al otorgamiento de contratos por tiempo indeterminado a los nuevos trabajadores, permite a la Empresa establecer pautas o Políticas para la Selección y la previsión de las inversiones que llegarán a ser necesarias para la educación y capacitación del personal a mediano y largo plazo: "los queremos para que trabajen treinta años con nosotros", dice uno de los Jefes de Relaciones Industriales de SICSA. Desde luego, esto no implica que la Empresa sepa qué trabajador ocupará en el futuro tal o cual puesto, no. Solamente permite contar con personal disponible para cubrir vacantes en el futuro, ya que los nuevos ingresos siempre se realizan en el nivel más bajo (Ayudante de Repartidor), lo mismo sucede con los puestos administrativos, aminorando así los problemas por descerción, y rotación de personal, al relegarlos a los niveles más bajos. Como excepción que confirma la regla, en una de las plantas de Materias Primas Monterey, S.A. (División Industrias Básicas de VITRO), se trabaja con 'eventuales permanentes' bajo el argumento de que en cualquier momento se puede llegar a prescindir de ellos sin responsabilidad alguna para la Empresa. Pero sólo se trata de un autoengaño de la gerencia, puesto que no se evade en realidad la responsabilidad y

refleja la falta de comprensión acerca de los objetivos reales que persiguen las Políticas Laborales del Grupo Monterrey.º

Si el solicitante aprueba el proceso de Selección, se le contrata por tiempo indeterminado y recibe orientación sobre todo lo relacionado con las actividades del puesto que ocupará la estructura interna de la Empresa y los derechos que adquiere de acuerdo con las estipulaciones del Contrato Colectivo de Trabajo y las previstas en la Ley Federal del Trabajo, mediante una plática de inducción.

Una vez que el solicitante es aceptado, el folder asignado para su documentación se transforma en un verdadero expediente, al que se anexan paulatinamente los reportes de ascenso y/o accidentes de trabajo, vacaciones y los documentos de los dependientes directos que impliquen la intervención empresarial (actas de matrimonio, nacimiento o defunción, por ejemplo). Una copia de cada expediente es enviada a las oficinas centrales de la División Cerveza de VISA.

Los trabajos de Selección en SICSA son continuos, haya o no

º Es necesario reconocer que la situación de los 'eventuales permanentes' en Materias Primas Monterrey, también es resultado de las presiones del Sindicato (afiliado a la CTM) para privar de sus derechos laborales a sus propios agremiados y poder lucrar con la venta de plazas y contratos como se acostumbra en el Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana (afiliado también a la CTM) y toda la región del Istmo de Tehuantepec.

vacantes. De acuerdo con el domicilio del solicitante será el Depósito a que se le envíe para trabajar. Cuando existe alguna vacante en alguno de los Depósitos, pero no es la más próxima al domicilio del solicitante que aprueba el proceso de Selección, su contratación se aplaza para otro momento, dando preferencia a otro cuyo domicilio sea más próximo al Depósito. Cuando el solicitante aprueba el proceso pero no es admitido por falta de vacantes, su expediente se integra a una cartera de candidatos para futuras contrataciones.

Si el solicitante no aprueba el proceso de Selección, pasa a formar parte de una lista en la que aparecen todos los rechazados y se anexa una nota en la que se especifican los motivos del rechazo para evitar la reincidencia de esos solicitantes. A manera de garantía para que el proceso de selección se realice de acuerdo con lo establecido por las Políticas elaboradas en Monterrey para la Selección, queda prohibido a la Empresa y sus representantes "exigir o aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo o por cualquier otro motivo [...]".^{1º} Lo mismo vale para el Sindicato y todos los miembros de su comité Ejecutivo. Cuando se llega a presentar el caso en que el solicitante ofrezca algún tipo de gratificación a cambio de ser admitido, su ofrecimiento se torna en el motivo para su rechazo.

^{1º} Reglamento Interior de Trabajo, anexo al Contrato Colectivo de Trabajo. Artículo 39. Fracciones III y VIII. pp.69-70.

Finalmente, debemos señalar que las posibilidades de ingreso y permanencia en cualquiera de las empresas del Grupo Monterrey para algún elemento que resulta inconveniente son prácticamente nulas. En el caso de librar el proceso de Selección, se le detecta rápidamente, ya sea por ausentismo, escasa disponibilidad para colaborar en el trabajo o pláticas con sus compañeros sobre actividades o vínculos con organizaciones y sindicatos inquietos.

En general, mediante un buen proceso de Selección, se evitan problemas por descerción o bajos rendimientos en el trabajo, en particular el compromiso moral de quienes han llegado del interior de la República, recomendados por algún familiar que trabaje en la misma o cualquier otra empresa del Grupo, llega a surtir un efecto tal que difícilmente provocan problemas de tipo laboral, aunque el trabajo les sea extraño y ajeno a las actividades a que se encuentran acostumbrados. Por otra parte, la tendencia general de quienes han abandonado los estudios para incorporarse a SICSA, también es la de conservar el empleo, quizás por la presión misma que les llevó a solicitarlo.

TERMINACION DE LAS RELACIONES DE TRABAJO

Los mecanismos que se emplean en las diferentes Empresas del Grupo Monterrey para la Separación de sus trabajadores van de acuerdo con los motivos que la originan: renuncia, despido, fallecimiento o jubilación. En SICSA, cuando algún trabajador renuncia o se decide retirarle de la Empresa, recibe el importe que señala la Ley para su liquidación y hasta más, de acuerdo con una serie de prestaciones complementarias que analizaremos más adelante al hablar de las Condiciones Generales de Trabajo.

Javier Rojas ha señalado que cuando surgen los conflictos, "[...] cosa que es muy difícil dado el estricto control que sobre los obreros 'inquietos' ejerce la patronal, se resuelven sobre la vía de la negociación 'en privado' o bien, por la terapia del 'corte sano': el despido".¹¹ Como excepción a la regla de la terminación de las Relaciones Laborales por diferencias entre patrones y trabajadores, las mujeres que laboran en las empresas del Grupo Monterrey, pierden su empleo al momento de contraer matrimonio, según se les aclara desde el momento de su contratación. El propósito de retirar a las mujeres casadas del trabajo industrial responde al interés que se atribuye a los industriales regiomontanos por evitar la desintegración familiar. En ocasiones, ambos novios trabajan para la misma Empresa, sobre

¹¹ Rojas Sandoval, Javier. "Los sindicatos blancos de Monterrey modelo patronal de organización sindical". En: MEMORIAS DEL ENCUENTRO SOBRE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO. Tomo III. UAP. Puebla, 1980. p.190.

todo si pensamos en el caso de Nuevo León.

En los casos de fallecimiento de algún trabajador, en SICSA la Empresa entrega el equivalente a 12 días de su salario a sus familiares por cada año de servicios, para dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 162 de la Ley Federal del Trabajo. En los casos de retiro por Jubilación, la Empresa y el Sindicato han convenido que cualquier trabajador de planta podrá solicitar su jubilación siempre y cuando haya cumplido 65 años de edad y 25 de servicio continuo en la Empresa y no son más de cinco personas por año.¹² Como característica particular del Grupo, el retorno regular de sus extrabajadores a las instalaciones es bienvisto por los compañeros que laboran y les reciben siempre de buena gana, reconociendo el esfuerzo realizado por ellos durante los años en que trabajaron para ella. En estos casos, los lazos familiares y de amistad entre los trabajadores se reafirman y llegan a establecerse otros con los nuevos trabajadores

Respecto a las Políticas Laborales del Grupo Monterrey para la Separación de sus trabajadores, de la Rosa ha señalado que "Está prohibido denunciar a los trabajadores que sean separados del trabajo con el fin de que no se les vuelva a dar ocupación. Sin embargo, lo más usual [...] en todas las empresas del Grupo Monterrey, es el intercambio de las famosas 'listas negras'",¹³

¹² CCT Cláusula 57. pp.32-33.

¹³ Garza. Op. cit. p.136.

pero tales listas solamente se aprovechan para evitar el reingreso a trabajadores que fueron despedidos o renunciaron por alguna causa de alguna de sus Empresas. En este sentido, la afirmación de Neffa acerca de que bajo la Administración Científica "[...] la selección y el despido de la fuerza de trabajo puede hacerse en función de los requerimientos del puesto de trabajo, es decir de las necesidades del capital para su valorización",¹⁴ parece explicar calamente la función real de tales 'listas'.

CONTRATACION

El manejo de las Relaciones Laborales que se establecen a partir del ingreso de cada nuevo trabajador en alguna de la empresas del Grupo Monterrey, no sólo corre a cargo del personal del Departamento de Recursos Humanos, intervienen también quienes ocupan los mandos intermedios y/o de supervisión. En el caso de SICSA, Empresa y Sindicato han convenido en que todos los asuntos relacionados con el personal sindicalizado de SICSA se apegen a las diversas Cláusulas del Contrato Colectivo de Trabajo que han firmado, su Tabulador Salarios y el Reglamento Interior de Trabajo.¹⁵ Para tal efecto, todos los asuntos que de ellos se

¹⁴ Neffa. Op. cit. p.90.

¹⁵ La información relacionada con lo estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo se refiere al Celebrado entre Servicios Industriales y Comerciales, S.A. Agencia México, y el

derivan así como cualquier conflicto que surgiera, de carácter individual o colectivo, son tratados por el Comité Ejecutivo del Sindicato y el Administrador General o el Gerente de Personal mediante pláticas de conciliación.¹⁶

La división entre trabajadores de confianza y sindicalizados en SICSA queda establecida por la responsabilidad económica que desempeñan dentro del proceso de trabajo, denominados en el Tabulador de Puestos y Salarios como: Repartidor, Ayudante de Repartidos, Repartidor Suplente y Ayudante de Repartidor Suplente.¹⁷ El resto de los trabajadores, tanto del área de ventas como en labores administrativas, es considerado como de confianza y así queda estipulado en el Contrato Colectivo de Trabajo: "No quedan incluidos en las prescripciones de este Contrato los siguientes puestos: Directores, Gerentes, Sub-Gerentes, Superintendentes, Contadores, Funcionarios de Relaciones Industriales, Contador General, Jefes de Departamento, Supervisores, Vendedores, Jefes de Ventas y en general aquellas personas que tengan a su cargo labores de dirección, fiscalización, inspección, administración o vigilancia [...]".¹⁸

Sindicato de Trabajadores de Servicios Industriales y Comerciales en México, D.F. el 22 de Julio 1980, para entrar en vigor el primero de Agosto y dejar sin efecto al del 26 de Julio de 1978.

¹⁶ CCT. Cláusula 73. p.39.

¹⁷ CCT. Tabulador de Puestos y Salarios. p.45.

¹⁸ CCT. Cláusula 3. pp.8-9.

Además del Contrato Colectivo de Trabajo, Empresa y Sindicato han pactado una serie de obligaciones mutuas para la Empresa, sus representantes y los trabajadores mediante un Reglamento Interior de Trabajo,¹⁹ En el que se anotan como obligaciones para la Empresa el pagar los salarios pactados y las indemnizaciones a que tengan derecho los tarabajadores, proporcionar los instrumentos y materiales necesarios para el trabajo, organizar los cursos de capacitación o adiestrmiento y las medidas de higiene y seguridad previstos por la Ley.²⁰

La reglamentación de las Relaciones Laborales y la disciplina productiva plasmada en los Contratos y Reglamentos de Trabajo, facilita el control de los trabajadores en el desempeño de su trabajo, de manera sistemática y global En el caso de SICSA, a los trabajadores les queda prohibido faltar al trabajo sin causa justificada, presentarse en estado de ebriedad o bajo los efectos de algún narcótico y el uso de los mismos en el interior de la Agencia; hacer colectas o rifas, practicar juegos de asar o introducir materiales inflamables, drogas enervantes y toda clase de armas en la Agencia y/o unidades de reparto; evitar el trato a sus compañeros y los representantes de la Empresa que pueda provocar disgustos o riñas, abandonar su puesto, dormirse o suspender sus labores durante la jornada de trabajo; escribir

¹⁹ RIT. Artículo 1. p.48. De esta manera se cumple con lo establecido en el Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo.

²⁰ RIT Artículo 37. p.66.

leyendas en las paredes puertas de baño y servicios sanitarios o permitir a personas ajenas a la Empresa su estancia en las instalaciones de la misma.²¹

Las violaciones al Reglamento, el Contrato Colectivo de Trabajo y las Disposiciones de la Ley Federal del Trabajo, son sancionadas en SICSA mediante amonestaciones, la suspensión de labores sin goce de salario o la rescisión del Contrato Individual de Trabajo, según la gravedad de la falta y de acuerdo con lo estipulado en la Ley Federal del Trabajo.²² El manejo que se hace en general de los conflictos con los trabajadores por incumplimiento de sus obligaciones en las Empresas del Grupo Monterrey, tiende a la conciliación y la flexibilidad en la aplicación de las sanciones que correspondan de acuerdo con el caso. Por ejemplo, cuando por alguna causa no justificable de manera satisfactoria para la Empresa, algun trabajador falta a sus labores por más de los tres días que permite la ley dentro de treinta días consecutivos, el trabajador puede no ser despedido si el desempeño de su trabajo ha sido normalmente bueno, o desempeña sus tareas con tal destresa, rapidez o habilidad, que la Empresa se beneficia más al conservarle que al rescindirle su Contrato.

²¹ RIT Artículo 38. pp.67-69. Para dar cumplimiento a lo establecido en el Artículo 135 de la Ley Federal del Trabajo.

²² RIT. Artículo 40. p.71. De acuerdo con los Artículos 423 fracción X y 47 de la Ley Federal del Trabajo.

De la Rosa se refiere al Trato Laboral que recibían los trabajadores de Cristalería, S.A. (CRISA, División Cristalería de VITRO) cuando presentan cualquier tipo de inconformidad ante la Empresa diciendo que "nadie puede protestar aunque trabaje en condiciones inhumanas, inseguras o insalubres",²³ no puede decirse lo mismo de SICSA, donde las quejas nunca sobre pasan el nivel de supervisión, en el caso de cuestiones operativas, o el Jefe de Relaciones Industriales si responde a cuestiones relacionadas con las Condiciones Generales de Trabajo. De la Rosa señala también otro recurso del que se echa mano en Cristalería para detectar cualquier motivo de inconformidad entre los trabajadores, el espionaje entre los mismos trabajadores, las 'palomas': "nada más hace uno bolita, y allí está el velador, la paloma (trabajador incondicional de la empresa), el mayordomo o 'escuchones' que se desviven por ir a darle la razón a la empresa".²⁴ Las 'palomas' reciben a cambio de sus servicios, agrega, cierto tipo de consideraciones: "a los incondicionales no sólo no se les llama la atención, sino que incluso se roban los artículos y la empresa se hace disimulada. [...] por lo mismo, se les daba facilidades para mantener su récord [de puntualidad]: las faltas eran tomadas como incapacidad, e incluidas en la cuota de vacaciones, etc."²⁵

²³ Garza. Op. cit. p.131.

²⁴ Ibidem. p.29.

²⁵ Ibidem. pp.135-136 y 139.

Tal parece que el control y la aplicación de los reglamentos en Cristalería se hacía de manera directa y sistemática, mediante todo tipo de mecanismos y agentes. En el caso de SICSA, no abundan las 'palomas', pero las hay en cantidad suficiente y desde luego que no lo son de tiempo completo. Finalmente, señalaremos que en el caso de Materias Primas Monterrey, S.A. es menor la importancia de las 'palomas', puesto que las Relaciones Laborales son más inestables debido a la eventualidad permanente de los trabajadores, que ya hemos señalado.

CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO

Las Condiciones Generales de Trabajo en que se desarrollan las Relaciones Laborales y el desempeño del trabajo se encuentran reglamentadas punto por punto en los Reglamentos y Contratos Colectivos de Trabajo que celebran cada una de las empresas con el Sindicato correspondiente. Las ideas que en ellos se manejan, corresponden a las que Plamenatz señala como útiles "[...] para hacer y responder peticiones, para dar órdenes, para exigir algo, que los dadores y los peticionarios consideran que tienen derecho de dar y de pedir".²⁶ En los reglamentos y códigos de trabajo se establecen los criterios que rigen los aspectos pactados: salarios directos e indirectos, incentivos económicos, escalafón, turnos, horarios y días de descanso; equipo de trabajo, higiene,

²⁶ Plamenatz. Op. cit. p.146.

seguridad industrial, capacitación y todas aquellas prestaciones dirigidas a los familiares de los trabajadores.

SALARIOS E INCENTIVOS

Los pagos en dinero que reciben los trabajadores de SICSA se expresan y justifican de diferentes maneras. Los salarios directos que reciben, corresponden al monto total pactado en cada revisión anual del Contrato Colectivo de Trabajo, de acuerdo con el puesto que ocupan dentro del escalafón. Como pago adicional, "para estimular la eficiencia de los trabajadores y retribuir en su caso la prestación de trabajo en tiempo extraordinario, lo trabajen o no [...]".²⁷ los trabajadores sindicalizados reciben una comisión fija. En caso, la percepción de pagos extras no depende del esfuerzo y rendimiento del trabajador, sino que se otorga como reconocimiento económico de su desempeño en el trabajo. Al menos así es percibido por varios trabajadores, quienes encuentran en ello la explicación de su disponibilidad para colaborar en el trabajo. Existen además otros pagos adicionales: aguinaldo anual equivalente a cinco semanas de salario, reparto anual de utilidades y premios por asistencia.

La idea de que en las empresas del Grupo Monterrey se pagan 'buenos salarios' sin necesidad de exigencias por parte de los trabajadores se ha confirmado en varias ocasiones, como cuando se hizo efectivo en todas sus empresas el incremento sugerido por

²⁷ CCT Cláusula 22. p.15.

José López Portillo del 30, 20 y 10 % en 1982. La decisión se tomó en Monterrey varios días después de la sugerencia, pero se aplicó con carácter general en todas las empresas.

ESCALAFON

La composición de la Fuerza de Trabajo en SICSA es relativamente sencilla, como lo muestran el escalafón y las diferencias en los salarios asignados a cada puesto. El orden y niveles de importancia que representan cada puesto para la Empresa se refleja en la reglamentación concerniente al escalafón para cubrir ascensos y vacantes definitivas, transitorias o puestos de nueva creación, "[...] conjugando las aptitudes, conocimientos, derechos de antigüedad, etc. en los términos de la Ley y del CCT".²⁰

En SICSA, el ingreso de cada nuevo trabajador en el área de ventas se realiza en la categoría más baja, Ayudante de Repartidor Suplente y según las necesidades de la Empresa puede ocupar el de Ayudante de Repartidor en ruta fija o ascender temporal o definitivamente, a los puestos de Repartidor Suplente o Repartidor que son mejor remunerados. La elección del trabajador que se promueva depende también de su desempeño y disposición para el trabajo, así como los criterios considerados para ello desde el proceso de Selección. Las solicitudes de ascenso deben presentarse a la Empresa por medio del Sindicato.

²⁰ CCT Cláusula 38, inciso VI. p.23.

El paso de un Repartidor a Chofer responde siempre a las necesidades de la Empresa, e implica la transformación en la categoría de trabajador sindicalizado a empleado de confianza y por lo tanto su baja del Sindicato. Al igual que en los casos de la categoría de trabajadores sindicalizados, para el ascenso de cualquier empleado se toman en consideración su disposición y desempeño en el trabajo así como los criterios de Selección aplicados para su contratación, sus conocimientos del puesto, escolaridad y posibilidades de desarrollo personal.

TURNOS, HORARIOS Y DIAS DE DESCANSO

Los horarios de trabajo se encuentran establecidos en el Reglamento Interior de Trabajo, quedando establecido el derecho a treinta minutos de descanso en jornada corrida y una tolerancia de diez minutos en caso de retardo. Los horarios son los siguientes:

- Almacén: matutino de 7:00 a 15:00 y
 vespertino de 15:00 a 22:30.
- Oficina: 9:00 a 18:30.
- Taller Mecánico: 7:00 a 15:00 y 15:00 a 22:30.
- Rutas: 7:00 en adelante.

Todos los cambios de zona de trabajo, días de descanso y periodos de vacaciones para los trabajadores son programados por la Empresa, la cual debe comunicar de ello al Sindicato de acuerdo con diferentes periodos de anticipación ya establecidos. Cuando por necesidades de la Empresa, los trabajadores laboran el día de su descanso normal, los señalados en la Ley como de

descanso obligatorio o los correspondientes a su periodo vacacional, reciben el pago doble de su salario más el normal.

Todos los trabajadores reciben el equivalente a un 25 % de su salario normal por concepto de prima vacacional por cada día efectivo de vacaciones disfrutadas. En caso de que el trabajador sufriese algún accidente que implique incapacidad durante su periodo vacacional, este se suspende de acuerdo con lo pactado en el Contrato Colectivo de Trabajo.²⁹ El periodo anual de vacaciones para cada trabajador se incrementa en dos días por cada año trabajado, a partir del noveno ininterrumpido de servicios.

EQUIPO DE TRABAJO

El cumplimiento de la obligación empresarial de proporcionar a los trabajadores el equipo que sea necesario para el desempeño de sus labores, se encuentra también reglamentado. En SICSA los trabajadores reciben de la Empresa cinco uniformes por año (camisa, pantalón y gorra), dos pares de zapatos y seis pares de guantes sin costo alguno para ellos, quienes quedan obligados a darles el uso adecuado y cumplir con lo que establece al respecto el Reglamento Interior de Trabajo.³⁰

El uniforme de trabajo materializa una parte de la identidad

²⁹ CCT. Clausula 36. p.21.

³⁰ CCT. Cláusulas 65 y 66. pp.36-37.

del trabajador con la Empresa. "Nos identifica como trabajadores de una empresa importante, que todo mundo conoce. Nos da presentación y nos proporciona el orgullo de ofrecer el mejor producto del mercado," decía uno de los Gerentes de Depósito a sus trabajadores en una de las pláticas de mercadotecnia, que se ofrecen a los trabajadores para actualizar sus conocimientos en el puesto de trabajo. En esa misma ocasión, el Gerente agregó: "trabajamos en la calle y cuando hemos llegado a necesitar algún favor de particulares el uniforme nos identifica con la Empresa y nos apoyan. Saben que andamos trabajando." También se hizo mención de los ahorros por concepto de ropa para el trabajo que acarrea la dotación gratuita de los uniformes y las cualidades de protección que poseen los guantes, zapatos e impermeables contra riesgos de trabajo.

El personal femenino de SICSA recibe los juegos de uniforme que se diseñan anualmente en Monterrey para todas las señoritas de la División Cerveza de VISA, pero no es el único caso, quien haya estado en la ciudad de Monterrey a las horas de entrada o salida de turnos, habrán apreciado los desfiles diarios que permiten identificar a cada persona con la Empresa a la que presta sus servicios, algo así como "dime que uniforme usas y te diré para quién trabajas", como decía un almacenista de Materias Primas Monterrey. Los empleados varones, no reciben uniforme, su presentación al trabajo varía de acuerdo con su cargo y/o la holding para la que trabajen. La pulcritud y

elegancia de los empleados de ALFA en Monterrey les distinguió del resto hasta antes de su reajuste a principios de los 80's.

Hemos señalado que las Políticas Laborales del Grupo Monterrey son de aplicación general, pero adaptadas de manera diferencial de acuerdo con las circunstancias concretas de cada Empresa. En SICSA, por ejemplo, la dotación de uniformes y equipo de trabajo en general se hace de manera satisfactoria, En dos de las Plantas de Materias Primas Monterrey, en cambio, la calidad de los uniformes y equipos de trabajo no era tan apropiada (telas de poliéster y fibras sintéticas no son las más apropiadas para climas con temperaturas que llegan a más de 35 grados C.). La decisión sobre los materiales y diseños para los uniformes y equipos de seguridad sin más interés que el de su mejor adaptación a las condiciones reales de trabajo, al menos para el caso de los trabajadores manuales, evita casos inútiles de inconformidad.

Refiriendose al caso de Cistalería, de la Rosa señala que "no nos proporcionaban las mangas, que era el equipo de protección necesario [...]",³¹ pero el incumplimiento de la dotación completa del equipo de protección no despertó la inconformidad general puesto que como él mismo aclara, "sin embargo, era incómodo trabajar con ellas pues el calor del medio ambiente las volvía aún más insoportables. Lo mismo sucedía con

³¹ Garza. Op. cit. p.106.

los lentes [...]".⁹² De haber exigido la entrega puntual de mangas, los trabajadores habrían quedado obligados a utilizarlas. El caso de Cristalería no es el único, la dotación de uniformes confeccionados con diferentes materiales o la calidad de los botines a trabajadores directos y supervisores de manera diferencial, ha generado resentimientos con la empresa en los casos de Materias Primas Monterrey y Cristalería.

La situación en SICSA es diferente, la Empresa está obligada a proporcionar el equipo de seguridad y mantener "[...] en buen estado de higiene los baños, servicios sanitarios, lavabos y bebederos que usen los trabajadores, ordenando que sean aseados [...]; por su parte, los trabajadores están obligados a conservar éstas instalaciones en las mejores condiciones de limpieza" como se establece en la Cláusula 67 del Contrato Colectivo de Trabajo. La limpieza de las instalaciones y Unidades de Reparto y Servicio equipo en general y locales de la Empresa, se realizan de acuerdo con las instrucciones de la Empresa y con los útiles que ella proporciona.

Es conveniente destacar que las instalaciones del Depósito Ixtapalapa de SICSA llegó a ser el más limpio y ordenado de todos. Mediante un acuerdo informal entre los trabajadores del Depósito y los representantes de la Empresa, se dispuso establecer sanciones económicas a toda aquella persona que

⁹² Loc. cit.

arrojase algún tipo de basura fuera de los lugares destinados para ello. El dinero que se llegó a recolectar por ese concepto permitió la compra de un televisor de color y demás equipo para la sala de recreación de los trabajadores dentro de las instalaciones del Depósito. Volveremos más adelante sobre el caso de Ixtapalapa, apesar de que ahora esas mismas instalaciones están al servicio de Coca-Cola y no es difícil notar cuánto han cambiado las cosas con sólo pasar frente al ex-Depósito de SICSA.

Las condiciones de seguridad, también han preocupado al empresariado regiomontano, ya se hemos mencionado la Ley de Accidentes emitida por Bernardo Reyes en 1906 y la puesta en funcionamiento de una clínica para los trabajadores de Fundidora en ese mismo año. En caso de accidente, las empresa están obligadas a prestar todo tipo de atención a los trabajadores y se han establecido además algunos lineamientos dentro del Reglamento Interior de Trabajo sobre cómo proceder en esos casos y las prohibiciones a los trabajadores para evitar accidentes.

En caso de que la incapacidad se origine por Enfermedad General, justificada con incapacidad del IMSS, la Empresa cubre el pago de los tres primeros días de incapacidad (100% del salario base) y a partir del cuarto día, siempre que no se trate de incapacidad permanente, complementa el subsidio que otorga el IMSS, para llegar al 100% , quedando facultada para cobrar los

cheques que expde el IMSS por tal concepto a los trabajadores.³³ De acuerdo con lo establecido en la Ley del Seguro Social, la Empresa queda obligada a cumplir en lo que referente a accidentes de trabajo o riesgos profesionales, pagando las cuotas patronales que le corresponden, pero los trabajadores pagan por su cuenta las cuotas obreras.³⁴

La atención a la salud por parte del Grupo Monterrey ha ocupado un lugar prioritario en el diseño de sus Políticas Laborales sin embargo, de la Rosa ha señalado que en Cristalería, "[...] dar aviso de un accidente es inútil, pues casi no se extiende la hoja correspondiente, [...]".³⁵ En SICSA y otras empresas se acostumbra conceder el retiro a su domicilio a los trabajadores que sufren algún malestar o accidente que les permitia asistir a sus labores al día siguiente.

En los puestos médicos que existen prácticamente en todas las empresas del Grupo, se practican los exámenes de admisión y los que se que se aplican periódicamente a los trabajadores. En los caso en que no existe puesto médico, se contratan los servicios de instituciones privadas para ese fin.

En Monterrey existen varias clínicas que ofrecen servicios

³³ CCT. Cláusula 51. p.29.

³⁴ CCT. Cláusula 54. p.31.

³⁵ Garza. Op. cit. p.137.

de atención médica para los trabajadores de las diferentes holdings del Grupo: Clínicas Vitro y Nova (VISA). Estos servicios son subrogados a los del IMSS. Los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas establecidas fuera de esa región, reciben atención médica del IMSS, o se canalizan a clínicas particulares, en especial cuando se trata de empleados o ejecutivos.

Como complemento a las medidas de seguridad, en SICSA se han impartido cursos de seguridad en el puesto de trabajo y sobre los derechos del trabajador ante el IMSS. También se imparten cursos de mercadotecnia y actualización para perfeccionar los conocimientos de los trabajadores en el puesto que ocupan o prepararlos para los ascensos, conforme a las necesidades de la Empresa y desde luego, incrementar la productividad. A cambio, los trabajadores están obligados a desempeñar su trabajo con eficiencia, cuidado y esmero, con la intención de lograr la mejor calidad y la mayor productividad posible,⁹⁶ evitando desperdicios y conservando en buen estado los instrumentos y equipos de trabajo y de seguridad.

Los principales mecanismos empleados por el Grupo Monterrey para controlar las Relaciones de Trabajo dentro del horario de trabajo son: la enseñanza de los métodos de trabajo diseñados por las empresas mediante cursos de capacitación, el interés por la

⁹⁶ RIT. Artículo 36, inciso 'C'. CCT. p.64.

conservación de su salud, la seguridad y el aseo en las instalaciones, además de los pagos directos e indirectos. Existen, además, otros mecanismos de mayor alcance, en tanto que llegan a beneficiar a los trabajadores, sus familiares directos, padres, esposa, hijos o hermanos que dependen económicamente de ellos.

PRESTACIONES QUE ALCANZAN A LA FAMILIA DE LOS TRABAJADORES

El interés del Grupo Monterrey por intervenir a nivel familiar de los trabajadores puede responder a los mismos intereses planteados por los teóricos de la Administración Científica y puede ser analizado al menos desde dos puntos de vista, el que se refiere a un cierto paternalismo característico de las familias aristocráticas de Nuevo León o como parte del control ideológico que ejercen sobre la familia del trabajador.

El estado civil de los trabajadores, juega un papel fundamental para la aplicación de los mecanismos dirigidos a la familia de los trabajadores. Hemos indicado que cuando alguna señorita que preste sus servicios en alguna de las Empresas del Grupo contrae matrimonio, pierde automáticamente el empleo. Esto no significa de ninguna manera un ataque al matrimonio, por el contrario, la explicación para retirar de su servicio a las recién casadas es la de mantener solida y unida a la nueva familia. Con esa misma intención, cuando algún trabajador de

SICSA contrae matrimonio, la Empresa le concede dos días de permiso para faltar a sus labores, obsequiándole 10 cartones de cerveza, al igual que en los aniversarios de 25 y 50 años de matrimonio.³⁷ Si se trata del primer matrimonio del trabajador, el IMSS entrega también el monto correspondiente a la dote matrimonial a que tienen derecho todos los trabajadores registrados ante ese Instituto.

En caso de parto de la esposa de cualquier trabajador, a éste se le conceden dos días de permiso con goce de salario.³⁸ La presentación de las actas correspondientes, (matrimonio y nacimiento de los hijos) otorga a los nuevos familiares del trabajador derechos que sólo de esa manera se pueden disfrutar. Los casos de concubinato, aunque reconocidos por el IMSS, no lo son en SICSA, pero los hijos de dos de un mismo trabajador con dos o más mujeres distintas, en las empresas llegan a tener los mismos derechos que los hijos de su padre con la esposa.

El interés de los empresarios regionmontanos por dotar de vivienda a sus trabajadores se manifestó desde 1906, cuando Fundidora Monterrey adopta las primeras disposiciones en este sentido. Posteriormente, las Políticas Laborales del Grupo delinearon las pautas a seguir para hacer efectiva de una manera u otra ese derecho: en fraccionamientos creados especialmente

³⁷ CCT. Cláusula 49. p.28

³⁸ CCT. Cláusula 47. pp.27-28.

para ello por el Grupo, mediante proyectos en conjunto con el INFONAVIT (a partir de los años 70's en que fue creado), ayudas para renta de casas, hospedaje en las Casas de Visitas de cada Empresa o en Hoteles.

En el caso de SICSA, Empresa y Sindicato celebraron un Convenio en Marzo de 1972 en el que se establecen los lineamientos a que se sujetan en lo relativo a la dotación de vivienda. Varios de los Trabajadores de SICSA obtuvieron, como resultado de ese convenio, créditos para casas habitación en el fraccionamiento Valle Hermoso, donde que viven también trabajadores de otras Empresas del Grupo establecidas en la ciudad de México. Los mismo sucede en otras ciudades, en las que los fraccionamientos son habitados por trabajadores del Grupo sin que importe la Empresa en que lo hagan. Los créditos son abonados mediante descuentos semanales o quincenales en el pago de los salarios.

Los créditos para casas son interpretados por de la Rosa como cárceles económicas argumentando que las casas son caras y los trabajadores no pueden faltar a sus labores si es que quieren acabar de pagar su deuda.⁹⁹ Pero no explica la forma en que operan los créditos para casa como forma de control, únicamente se refiere a ellos diciendo que "Cristaleria controla a los trabajadores a través de los créditos para [...] casas. [...] la

⁹⁹ Garza. Op. cit. p.147.

vivienda es un medio de control muy importante".⁴⁰ La respuesta puede encontrarse si reconocemos que el compromiso económico de los trabajadores, mediante el crédito, aseguran a la Empresa la continuidad de ese trabajador durante el periodo que tarde en saldar su deuda, debido a que difícilmente los trabajadores podrían pagar si no es mediante los descuentos en su salario.

También es cierto que para muchos de ellos, el acceso a un crédito para vivienda por parte de la empresa representa el único recurso con que cuentan para apropiarse de una casa. Esta circunstancia, aunada a la garantía de trabajo permanente dentro de la misma Empresa, es vista por los trabajadores en SICSA, no como una cárcel económica, "la cárcel sería el trabajo mismo, al que nos comprometemos desde que entramos," afirma uno de ellos, sino como el recurso que les permite llegar a satisfacer una de sus necesidades básicas.

Además de los mecanismos hasta aquí señalados, para mantener en buen estado la salud de los trabajadores, se fomenta entre ellos la práctica deportiva. Existen áreas deportivas dentro de las instalaciones de casi todas las empresas, la ex-fábrica de Cervecería Cuauhtémoc en la ciudad de México, cuenta con alberca, gavetas para uso de los trabajadores, regaderas y vestidores; en SICSA, de conformidad con lo dispuesto por la Ley, la Empresa contribuye al fomento de actividades culturales y deportivas proporcionando los equipos y útiles necesarios. Los trabajadores

⁴⁰ Loc. cit.

de SICSA hacen uso de las instalaciones que para ese fin se han creado o adaptado dentro de las instalaciones de cada Empresa, pero cuando la realización de eventos deportivos implica el pago de cuotas o alquiler de instalaciones (como en el caso de las mesas para boliche), los gastos corren por cuenta de las empresas.

Mediante los torneos deportivos que se organizan convocando a los equipos de todas las empresas del Grupo Monterrey, los trabajadores tienen oportunidad de conocerse entre sí. En los torneos se admite a todos los trabajadores del Grupo por igual, se realizan eliminatorias en cada una de las empresa y los ganadores participan en torneos regionales, cuyas eliminatorias se desarrollan en Monterrey, Guadalajara, Culiacán o la ciudad de México. En Monterrey se realiza anualmente un torneo de Fútbol que lleva el nombre de 'Eugenio Garza Sada' en el que participan equipos de las empresas del Grupo establecidas en todo el país.

Por otra parte, pero con la idea de mantener unido a todo el personal, se organizan tardecadas o convivios, que de la Rosa dice haber considerado siempre como enajenantes, "en estas fiestas todo corría por cuenta de la empresa. Nos llevaban a varios parajes [...] llevaban algo de música, cerveza y comida. Esa era la manera de atraer a los trabajadores, o cuando menos de distraerlos por un rato [...]"⁴¹ No en todas las empresas se

⁴¹ Garza. OP. cit. p.141.

organizan las mismas actividades recreativas o tardeadas, en ocasiones, la Casa de Visitas, los patios o sitios destinados especialmente para ello, son los escenarios de estos eventos. Las tardeadas, como lo señala de la Rosa, son organizadas por las empresas por conducto de los sindicatos correspondientes, a ellas asisten los representantes de la Empresa (jefes de Recursos Humanos, de Personal o Relaciones Industriales, Supervisores y Gerentes), los integrantes del Comité Ejecutivo del Sindicato y en algunas ocasiones asisten también los familiares de los trabajadores.

Las tardeadas y demás actividades recreativas también están orientadas hacia el control de los trabajadores, en ellas los empleados de confianza o los dirigentes del sindicato detectan con facilidad cualquier brote de inconformidad, como lo ha señalado de la Rosa,⁴² pero también permiten a los trabajadores conocerse en forma más directa e informal fuera del horario de trabajo, se reafirman los lazos de amistad e identificación entre ellos y con la empresa. En tanto que el gusto por la práctica deportiva y los intereses personales de recreación de cada trabajador se conocen desde el momento de su incorporación al trabajo, la empresa sabe qué tipo de actividades deportivas o recreativas pueden llegar a obtener mayor popularidad entre sus trabajadores (beis-bol, boliche, fut-bol, fut-bolito, dominó, etc.).

⁴² Ibidem. p.142.

Hasta ahora, hemos hablado solamente de los mecanismos aplicados por las empresas del Grupo Monterrey para controlar el comportamiento de sus trabajadores dentro y fuera del centro de trabajo, cuyos efectos inciden, además, sobre sus familiares y dependientes directos dejando en manos del patrón y sus representantes el manejo de las Relaciones Laborales. Por otra parte, se aplican también otros mecanismos encaminados para el control de las Relaciones Laborales que van más allá de los aplicados para la Selección y Contratación o las Condiciones Generales de Trabajo, que no se incluyen dentro de los Contratos y Reglamentos de trabajo, cuya intención es la de intervenir en las Formas de Organización de los Trabajadores.

INTERVENCION PATRONAL EN LAS FORMAS DE ORGANIZACION DE LOS TRABAJADORES

Los mecanismos que se ponen en juego en las empresas del Grupo Monterrey para la intervención patronal en las Formas de Organización de los Trabajadores, actúan a su vez en dos instancias diferentes: el Sindicato propiamente dicho y las diferentes cooperativas organizadas por las empresas del Grupo entre sus trabajadores, las cuales se rigen fuera de los Contratos Colectivos y Reglamentos de Trabajo.

La intervención en las formas de organización sindical que se atribuyen generalmente a los sindicatos de las empresas del Grupo Monterrey, también denominados Sindicatos Blancos, son

vistos por Javier Rojas como "[...] sindicatos subordinados a la ideología y a la política de la burguesía. Los marcos de su acción sindical se circunscriben a los aspectos 'tecnoproductivos' [...] de tal suerte que la autonomía e independencia del sindicato respecto de la empresa quedan nulificados."⁴³ Rojas, define estos sindicatos como apéndices de las empresas, en los que no se permite la más mínima expresión de lucha, "[...] en ellos ni siquiera tiene lugar la lucha espontánea, es, decir, economicista".⁴⁴

En el caso de SICSA, la intervención empresarial en la vida sindical comienza desde la Selección. De acuerdo con lo estipulado en el Contrato Colectivo, "La Empresa está facultada para seleccionar y ocupar el personal que necesite para desarrollar los trabajos propios de la misma, ya sean de planta o temporales, en la inteligencia de que este personal deberá ingresar al Sindicato tan pronto inicie sus labores en la Empresa".⁴⁵ Esta facultad permite la intervención empresarial en la vida sindical y la conformación misma del Sindicato, en tanto que al seleccionar a sus trabajadores, la Empresa selecciona, al mismo tiempo a los miembros del Sindicato con el objeto de

⁴³ Rojas. Op. cit. pp.189-190.

⁴⁴ Ibidem. p.185.

⁴⁵ CCT. Cláusula 6. p.10. El Sindicato de Trabajadores de SICSA, constituido el 19 de Junio de 1961, tiene afiliados a todos los trabajadores de planta y temporales que prestan sus servicios en la Empresa.

homogeneizar la composición interna de su fuerza de trabajo en términos de aspiraciones personales y afinidad ideológica con ella. De la Rosa asegura que en el caso de Cristialeria "debido al maridaje existente entre sindicato blanco y empresa, la comisión revisadora de contratación es puesta descaradamente por la gerencia",⁴⁶ confirmando de esta forma que la intervención empresarial en las formas de organización entre los trabajadores.

La ausencia de intervención sindical en la Selección del personal de SICSA, impide el establecimiento de compromisos personales entre los trabajadores y sus líderes sindicales por su admisión en el empleo. El ingreso a la Empresa queda fuera del control sindical y con ello se cancelan sus posibilidades de lucro por venta de plazas y/o contratos. En el Sindicato de Trabajadores de SICSA no se acostumbra, ni se permite, la corrupción, tampoco existe por parte de los representantes empresariales encargados de la Selección y Contratación pues como ya hemos señalado paginas arriba, les está prohibido aceptar dinero de los trabajadores como gratificación porque se les admita en el trabajo.

La intervención patronal directa en la vida sindical se expresa en el Trato Laboral cotidiano que reciben los miembros del Comité Ejecutivo y los demás trabajadores por parte de las empresas del Grupo Monterrey para eliminar de ellos las

⁴⁶ Garza. Op. cit. p.143.

creencias y opiniones incompatibles con el manejo de las Relaciones Laborales y prevenir o evitar los conflictos laborales, individuales o colectivos. En este sentido, la identidad ideológica, esto es, la comunidad en los puntos de vista acerca de lo que son las Relaciones Laborales y cómo han de resolverse los conflictos, adquiere una gran importancia. Al respecto, un exlíder sindical de Materias Primas en Lampazos, N.L. opina que "si no se resuelven los problemas cuando son pequeños, es más difícil de hacerlo cuando crecen." De acuerdo con las condiciones en que sostienen sus relaciones trabajadores y patrones, varía la posibilidad de que surjan conflictos.

En estas condiciones, la necesidad del Grupo Monterrey de contar con una ideología que motive la responsabilidad de los trabajadores para el mejor desempeño de su trabajo y conseguir el consenso a todos niveles (trabajadores directos, supervisores y directivos), le ha llevado a fomentar entre sus trabajadores una serie de creencias y convicciones acordes con el razonamiento de la producción capitalista, no como exigencia para el trabajador sino como obligación del patrón. Nuestra propuesta en este sentido es la de que el fomento de esas ideas ha permitido al Grupo Monterrey conseguir el cambio mental de actitud propuesto por Taylor y los demás teóricos de la Administración Científica para motivar a los trabajadores, dentro y fuera de los centros de trabajo, elevando el grado de su responsabilidad personal y con ello la productividad. Al principio, sólo se trataba de coordinar

las actividades de los trabajadores y ordenar los pasos de los procesos productivos, posteriormente se haría necesario el uso de algunos mecanismos coercitivos.

En el Capítulo anterior hemos expuesto los objetivos e intenciones de la Administración Científica por mantener el control patronal de las Relaciones Laborales y su intervención en la vida, económica, espiritual y moral de los trabajadores. En este sentido, Braverman habla del control como "[...] el concepto central de todos los sistemas de administración, como una cosa que ha sido reconocida implícita o explícitamente por todos los teóricos de la administración".⁴⁷ Para él, la Administración Científica "[...] es un intento por aplicar los métodos de la ciencia a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas con rápido crecimiento [...] No intenta descubrir y confrontar la causa de esta condición, sino que la acepta como un supuesto inexorable, como una condición 'natural'. Investigando no al trabajo en general sino la adaptación del trabajo a las necesidades del capital".⁴⁸ Aquí solamente agregaremos que ha sido la pionera en investigar de manera científica los procesos capitalistas de producción con el ánimo de transformar sus condiciones internas (organización del trabajo y relaciones laborales), no con la intención de acabar con ellas sino como un auxiliar para su desarrollo.

⁴⁷ Braverman. Op. cit. p. 87

⁴⁸ Ibidem. pp.106-107.

La expresión concreta de los criterios aplicados por Rojas para agrupar a los sindicatos de las diferentes empresas del Grupo Monterrey dentro de la corriente del Sindicalismo Blanco coinciden con la propuesta que aquí planteamos. Para Rojas, las características de esos sindicatos son: "[...] su comunidad de principios doctrinales, al mismo tiempo que su política sindical afin. Todos ellos sustentan la conciliación, la negociación, antes que la lucha para resolver sus conflictos con las empresas [...]"⁴⁹ De acuerdo con Rojas, las empresas en que prestan sus servicios los trabajadores de estos sindicatos son precisamente las del Grupo Monterrey y "no es casual [...] que las divisiones que se han venido operando de algunas centrales obreras corresponden a las mismas subdivisiones que ha sufrido el Grupo Monterrey. [...] No afirmamos que cada organización sindical corresponda exáctamente a cada subgrupo, pero en su conjunto, su relación tanto política como organizativa es evidente".⁵⁰ La mayor parte de los sindicatos de las empresas del Grupo Monterrey se encuentran aglutinadas en cuatro organizaciones diferentes: Unión de Trabajadores Cuauhtémoc y Famosa (UTCyF), Federación Nacional de Sindicatos Independientes (FNSI), Federación Nacional de Sindicatos de Trabajadores Autónomos (FNSTA) y la Asociación Sindical Alfa (ASA).⁵¹

⁴⁹ Rojas. Op. cit. p.195.

⁵⁰ Ibidem. pp.195-196.

⁵¹ Ibidem. pp.194-195. Agrega una lista de los sindicatos que integran a cada una de estas organizaciones.

Decimos que la mayor parte de ellos, porque también existen casos en que los sindicatos de algunas empresas del mismo Grupo no pertenecen a ninguna de las centrales mencionadas por Rojas, como en el caso del Sindicato de Trabajadores de SICSA que no se encuentra afiliado a central obrera alguna, o que forman parte de centrales ajenas a las ya mencionadas, como el Sindicato de Trabajadores de Materias Primas Monterrey, S.A. en su planta de Jáltipan, Ver., incorporado a CTM, o el caso de las empresas minerometalúrgicas, cuyos sindicatos se encuentran integrados al sindicato nacional de esa industria.

Las fuentes consultadas por Rojas (contratos colectivos y estatutos) le permiten, según dice, presentar las expresiones más directas de la ideología y la política del Grupo Monterrey.⁸²

"[...] los estatutos de la Unión Cuauhtémoc y Famosa y los de la Asociación Sindical Alfa (ambos organismos tienen los mismos estatutos) [...] proponen 'resolver los conflictos que se susciten [...] mediante la conciliación, el arbitraje y los medios legales que sean necesarios'. [...] 'Nuestra experiencia sindical ha demostrado que ha sido posible elevar el nivel de vida de la clase trabajadora, sin acudir a métodos violentos, destructivos, y en consecuencia, aspiramos a que la lucha por el imperio de la justicia social se realice por los procedimientos legales y racionales necesarios, que garanticen y aumenten las

⁸² Ibidem. p.185.

conquistas obreras sin perjuicio del bienestar colectivo'",⁸³ por su parte, la Unión se ha fijado como misión la de actuar como instrumento al servicio de los trabajadores para propiciar su desarrollo y para buscar la solución de los problemas laborales sin demagogia ni radicalismo'.⁸⁴

En 1936 la UTCyF junto con ocho organizaciones más fundan la Federación de Sindicatos Independientes (que se transforma en 1964 en central nacional, FNSI), para responder, de acuerdo con Rojas, a la instrumentación de una política "[...] orientada a desarrollar un movimiento obrero de alternativa, fundado en la ideología empresarial, y cuya orientación es la de no permitir que los obreros se contaminen de las [ideas] de lucha de clases, la explotación capitalista, la revolución, el socialismo, etcétera. Es decir, que los obreros tomen conciencia de su papel histórico".⁸⁵ El papel de la intervención patronal en la toma de conciencia de sus trabajadores como clase es digno de todo un trabajo cuyo alcance queda fuera del objetivo concreto que aquí tratamos pero, si la participación en estos sindicatos implicara la pérdida de su potencial revolucionario, su recuperación requiere de una revolución mental en sentido inverso a la propuesta por Taylor y sus continuadores.

⁸³ Ibidem. p.195. Cita parte de los estatutos de la FNSI.

⁸⁴ Ibidem. p.192. Cita a: PUBLICACION ESPECIAL DE LA UNION CUAUHTEMOC Y FAMOSA. Monterrey, Noviembre 5 de 1973.

⁸⁵ Ibidem. p.193.

Desde la perspectiva que nos ocupa, podemos afirmar que el llamado Sindicato Blanco debe interpretarse como una ingeniosa forma de organización, que los empresarios regiomontanos han implantado entre sus trabajadores, en la que se respetan las formas legales de organización obrera pero su contenido se sustituye por el de colaboración clasista para hacer efectivo el cambio en la mentalidad de los trabajadores. Es obvio que para ello ha sido necesario el cambio de mentalidad entre los mismos industriales regiomontanos respecto al papel que atribuye la Administración científica a todo patrón para el manejo de las relaciones con sus trabajadores a fin de evitar a toda costa los conflictos y propiciar el desarrollo de las Relaciones Laborales de la manera más armónica posible. "Uno de ellos expone al respecto: '... convencidos estamos que se contribuye más pródigamente al bienestar de la empresa cuando las relaciones son de colaboración fraternal, en sustitución de las periclitadas y desgastadas posiciones de lucha'".⁸⁶ De lo que se trata, agrega Rojas, es de limar, y negar a los sindicatos su carácter de instrumento de lucha de clase para convertirlos en simples apéndices de las empresas.

En el diálogo que sostienen los trabajadores de SICSA con sus patrones, nunca se habla de lucha sindical o enfrentamiento con el patrón, lo que importa, como en el resto de los casos en

⁸⁶ *Ibidem.* pp.190-191. Cita a: Sada Zambrano, Rogelio. PENSAMIENTO EMPRESARIAL MEXICANO. Ed. Avance. 1976. p.103.

que efectivamente el manejo de las Relaciones Laborales está bajo el control de las empresas del Grupo Monterrey, es mantener la paz y la tranquilidad para poder incrementar la productividad. El sentimiento más generalizado entre los trabajadores de SICSA acerca de las Relaciones Laborales que sostienen con la Empresa, es de satisfacción por las prestaciones que reciben y la seguridad en el trabajo. Si bien no existen manifestaciones cotidianas y expresas por esa satisfacción, tampoco la inconformidad roba tiempo a los trabajadores durante el desempeño de su trabajo o los convivios y actividades recreativas en que participan.

Al menos para el caso de SICSA, podemos afirmar que no se trata de la manipilación de los trabajadores por los empresarios y sus representantes. Tal vez debieramos hablar de colaboración entre ambas partes, puesto que los trabajadores de todos los Sindicatos Blancos, sin que se encuentren fuera del contexto laboral nacional, han sido seleccionados de tal manera que sus aspiraciones personales, la manera de percibir el contenido de su trabajo y las relaciones que sostienen con sus patrones son en buena medida compartidas con ellos más que con el resto de los trabajadores en las empresas cuyo control de la Selección queda fuera del alcance patronal.

Es imposible negar que el Trato Laboral que se otorga a los trabajadores del Grupo Monterrey es muy diferente al que reciben

los de otras empresas, tanto de carácter privado como de otros tipos (paraestatales por ejemplo). Aunque todos los sindicatos reciben por Ley el papel de instrumentos de lucha para la defensa de los intereses de los trabajadores, los motivos de su lucha sindical entre los trabajadores del Grupo Monterrey son satisfechos sin necesidad de que sean demandados para neutralizar el papel que se les ha asignado a cambio del diálogo y la negociación: "Nosotros no tenemos que andar peleando lo que nos corresponde, solamente nos dedicamos a cumplir con nuestro trabajo porque sabemos que la empresa también cumple con lo que se tiene establecido en el Contrato Colectivo" opina uno de los Choferes de SICSA.

El control empresarial sobre los Sindicatos no elimina realmente las posibilidades de conflictos. Estos continúan por encima de la elevación en las condiciones económicas y el nivel de vida de ambas partes. Debemos recordar una vez más que las condiciones concretas de cada empresa determinan las formas específicas en que se aplican las mismas Políticas Laborales del Grupo Monterrey, pero las presiones obreras pueden llegar a obligar a la parte patronal para que conceda alguna prestación particular de acuerdo con las condiciones específicas de cada caso (en Jáltipan, Ver, Materias Primas Monterrey proporciona alimentos a los trabajadores que laboran tiempo extra, por ejemplo). En el caso de los Sindicatos Blancos, entendidos como el reflejo del interés patronal por mantener el control total

sobre las Relaciones Laborales y el manejo de las mismas, queda en duda por ejemplo en los casos de Materias Primas Monterrey, Cristaleria y los de las empresas cuyos sindicatos forman parte de los nacionales de industria, y ponen en evidencia la necesidad de adaptabilidad que debe haber en las estrategias y mecanismos que se utilicen.

Las medidas adoptadas por el Grupo Monterrey en el Trato Laboral con sus trabajadores coinciden con el planteamiento central de Taylor y sus continuadores acerca de la necesidad patronal de lograr un cambio mental de actitud entre patronos y trabajadores respecto al trabajo y las relaciones que sostienen mutuamente. Para ello, como ya hemos indicado, se han empleado varios mecanismos que pretenden estimular material, económica y psicológicamente a los trabajadores dentro y fuera del centro de trabajo.

En tanto que el interés por la satisfacción de las necesidades de los trabajadores ocupa un lugar tan importante como la necesidad patronal por estabilizar a su fuerza de trabajo dentro de la empresa y el mejoramiento de su desempeño en el trabajo, cualquier intento de lucha sindical es sofocado por todos los medios, como lo han hecho notar Rojas Nuncio y de la Rosa, éste se refiere al Sindicato de Cristaleria diciendo que su papel "[...] fue y ha sido siempre el de aprobar todo lo que la empresa ordena. Es hasta inútil quejarse con el sindicato de

cualquier anomalía; [...] La queja era utilizada en nuestra contra para hacernos reventar y así sacarnos, o por lo menos cambiarnos de departamento".⁸⁷ Obviamente que de la Rosa nos reporta un caso extremo, pero no por ello deja de ser válida su apreciación e incluso tan frecuente como las condiciones lo exigen.

La experiencia Cistalería y su enfrentamiento con el Sindicato encabezado por de la Rosa durante 1978-79 ejemplifica la postura del Grupo ante los inconformes. El líder señala que "La demanda de igualación de salarios fue pasando a segundo término. Ahora se reclamaban mejores condiciones de trabajo, seguridad, prestaciones y, sobre todo, la conquista de un sindicato democrático",⁸⁸ pero reconoce que "finalmente la empresa sedió a cambio de varios despidos [...]"⁸⁹ el mismo de la Rosa fue uno de los despedidos.

Pero, ¿qué sentido puede tener una huelga cuando sin luchar se mejoran las condiciones de trabajo? sobre todo cuando una huelga perdida acarrea peores consecuencias para los trabajadores que la sostienen. Por alguna razón todavía no investigada, señala Nuncio, Vidriera Monterrey, "[...] es la empresa que ha dado la nota discordante [...] se han producido en su base laboral cinco

⁸⁷ Garza. Op. cit. pp.125-126.

⁸⁸ Ibidem. p.37.

⁸⁹ Ibidem. p.127.

movimientos huelguísticos de los cuales tres son de indudable importancia".⁶⁰ El estudio de los movimientos de huelga arrojarán la luz necesaria para comprender mejor la lealtad y pacividad de los trabajadores del Grupo Monterrey y los factores externos que han intervenido en esos movimientos. Por ahora sólo mencionaremos que la participación de la CTM en los movimientos registrados en VITRO ha ocupado un papel central, pero no profundizaremos más acerca del papel real de los Sindicatos Blancos en las Empresas del Grupo Monterrey, puesto que los mecanismos recomendados por los teóricos de la Administración Científica en este nivel no han sido expuestos por los autores elegidos para el seguimiento y desarrollo de sus teorías

SOCIEDAD CUAUHEMOC Y FAMOSA

Al inicio del presente apartado, hemos indicado que los mecanismos que se ponen en juego en las empresas del Grupo Monterrey para la intervención patronal en las Formas de Organización de los Trabajadores, actúan tanto sobre el Sindicato propiamente dicho como en las diferentes cooperativas organizadas entre sus trabajadores, las cuales operan en forma paralela e independiente a los sindicatos y se rigen fuera de los Contratos Colectivos y Reglamentos de Trabajo.

En 1918 se crea por iniciativa de Luis G. Sada una de las primeras y más importantes de esas cooperativas, la Sociedad

⁶⁰ Nuncio. Op. cit. p.41

Cooperativa de Ahorros para Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A., con el propósito de unificar las ideas entre trabajadores y patrones acerca de las relaciones que sostienen mutuamente. Con el tiempo, señala Rojas, "[...] habían de ser, [...] el medio idóneo para instrumentar una serie de medidas consistentes en proporcionar al trabajador prestaciones suplementarias [...]",⁶¹ para lo cual, el mismo Luis G. Sada presentó el proyecto de Estatutos. En opinión de Nuncio, "[...] esta singular sociedad de ahorradores e inversionistas [...] sustituía, para evadir sus efectos, a la organización sindical prevista por el Constituyente Revolucionario [de 1917]",⁶² pero con el tiempo se perpetuaron y difundieron a todas las empresas del Grupo Monterrey.

La Sociedad Cooperativa de Ahorros para Empleados y Operarios de la Cervecería Cuauhtémoc, S.A. tiene como antecedentes a la Sociedad Mutualista "Cuauhtémoc" (1906) y la Asociación Mutualista "Bernardo Reyes" creada en 1900 por iniciativa patronal en la Fábrica Textil "La Fama". La cooperativa de ahorros se extendió posteriormente a Fábricas Monterrey, S.A. como una nueva empresa y para 1934 se transforma en asociación civil. Es entonces cuando asume un carácter ideológico, según señala Nuncio.⁶⁷

⁶¹ Rojas. Op. cit. p.191.

⁶² Nuncio. Op. cit. p.130.

⁶⁷ Ibidem. p.138.

Con el tiempo, esas cooperativas han llegado a ser el medio ideal para hacer efectivas una serie de prestaciones adicionales para los trabajadores que no se otorgan por obligación expresa en los Contratos y Reglamentos de Trabajo y por lo tanto no se negocian sino que se acuerdan mutuamente entre los socios, evitando que se conviertan en banderas de lucha sindical. En opinión de Nuncio, estas cooperativas desnaturalizan "[...] la organización autónoma de los trabajadores en favor de los patrones (y con ello se produce) la distorsión ideológica de coexistencia entre proletariado y burguesía con un componente inevitable: el favor debido de los trabajadores a los patrones, quienes eran los que la sostenían económicamente en la mayoría de los casos".⁶⁸ Y les dieron quizá un poco más, agrega, "[...] de lo que los intereses de los propios ahorros e inversiones de los trabajadores pudieron haber costado [...] sin esa casa con dos puertas que sus modelos norteamericanos les aconsejaron urdir",⁶⁹ aunque no explica más acerca del origen norteamericano que les atribuye.

De manera semejante a lo que sucede con las centrales sindicales que agrupan a los Sindicatos Blancos de las diferentes empresas del Grupo Monterrey, las Cooperativas derivadas del proyecto inicial de Luis G. Sada, se han reproducido en cada una

⁶⁸ Ibidem. p.130.

⁶⁹ Ibidem. p.137.

de las holding que integran al Grupo en forma prácticamente inalterada: Sociedad Cuahutémoc y Famosa en VISA, Cooperación Social, A.C. (COSOAC) en VITRO y Nova de Monterrey en ALFA.⁷⁰ Estas cooperativas, aunque llevan el mismo nombre dentro de las empresas de cada holding, operan de manera independiente entre sí, es decir, cada empresa cuenta con una cooperativa particular cuya Junta Directiva, en todos los casos, se integra con personal activo de cada empresa. Rojas ha señalado al respecto que una "clara muestra de cómo la patronal mantiene el control sobre las organizaciones obreras es el condicionamiento para nombrar la dirección de la Cooperativa; en los Estatutos de la misma se asienta que es requisito indispensable, antes de formar la planilla, que se nombren precandidatos y que éstos sean aprobados [...] por el Grupo Industrial, además de reservarse el derecho a designar, en forma exclusiva, los tres vocales de la Junta Directiva".⁷¹ En el caso de SICSA, trabajadores sindicalizados y empleados son elegidos por los socios para integrar la Junta Directiva de su cooperativa, denominada Sociedad Cuauhtémoc y Famosa al igual que todas las de VISA. Anualmente se reúnen en la ciudad de Monterrey, N.L. los integrantes de todas las Juntas Directivas de las cooperativas de la misma holding para proyectar acciones en conjunto e intercambiar impresiones en beneficio de sus socios.

⁷⁰ Loc. cit.

⁷¹ Rojas. Op. cit. p.191.

Como característica particular de estas cooperativas, no existe diferenciación entre trabajadores sindicalizados y empleados. Los mecanismos de afiliación a cualquiera de las cooperativas son semejantes para ambos sectores de la fuerza de trabajo en todos los casos. En SICSA, por ejemplo, cada nuevo trabajador de hace socio de SCyF voluntariamente después de la firma de su Contrato Individual de Trabajo y la documentación del IMSS correspondiente. La afiliación es voluntaria, pero requiere de un compromiso de ahorro semanal o quincenal que la empresa descuenta de su salario para que pueda participar.

Mientras que los trámites de Selección y Contratación son responsabilidad de la Empresa (vía Departamento de Recursos Humanos) y la afiliación al Sindicato es automática en los casos que es aplicable, el ingreso a SCyF se realiza de manera independiente, tanto de la Empresa, como del Sindicato. Cada nuevo trabajador recibe el registro, la credencial y la información acerca de los derechos y obligaciones que adquiere como socio por parte de una persona encargada específicamente de ello, que no forma parte del Sindicato ni de la Empresa, sino de SCyF. El número de registro que recibe cada trabajador en SICSA es el mismo que lleva como socio de SCyF y la credencial que se entrega a cada trabajador le acredita como socio, no como trabajador. Existen dos series de números para los trabajadores: una que corresponde a los trabajadores sindicalizados y otra para los empleados, pero en SCyF sus derechos y obligaciones son

semejantes en ambos casos.

PRESTACIONES DE SCyF

Hemos señalado que las cooperativas operan en todas las empresas del Grupo Monterrey y que la afiliación a ellas es general y voluntaria, pero las prestaciones adicionales que reciben los trabajadores como socios de SCyF, COSOAC o Nova de Monterrey no son las mismas en todas y cada una de las empresas. Las prestaciones, en general, incluyen servicios médicos, créditos para vivienda, becas escolares para los socios o sus hijos, despensas, créditos a corto plazo para ropa o gastos imprevistos, asesoría jurídica, festejos y orientación familiar. En todos los casos varias de las prestaciones están dirigidas a los familiares y dependientes directos de los socios. Existen casos en que por trabajar padre e hijo en la misma empresa, uno de ellos (si el hijo es soltero) deja de hacer uso de algunos de sus derechos voluntariamente sin que deje de ser socio.

Las prestaciones adicionales que se otorgan en las cooperativas pueden ser mejores en una empresa que en otra aunque formen parte de la misma holding o sean sucursales de la misma empresa, pero los mecanismos en todos los casos son los mismos. Así por ejemplo, en Monterrey el derecho al servicio médico en las Clínicas que se han establecido como parte de las estrategias del Grupo Monterrey para mantener y mejorar la salud de sus trabajadores, es imposible en el caso de trabajadores que prestan

sus servicios en sucursales, plantas industriales u oficinas establecidas fuera de esa ciudad. Las despensas, en cambio, pueden ser más accesibles si los costos y condiciones de transporte lo permiten. En Jáltipan, Ver., por ejemplo, Materias Primas Monterrey canceló el envío de despensas desde la ciudad de México como respuesta por las irregularidades y descontentos expresados por los trabajadores y sus esposas respecto a la calidad y las condiciones en que recibían los artículos, así como las fallas en los cambios y cancelaciones de los pedidos. En su lugar se acordó entregar a los trabajadores Bonos de Despensa canjeables en las tiendas del Sindicato Revolucionario de Trabajadores Petroleros de la República Mexicana, mediante los convenios que para ello se establecieron entre la Empresa y el Sindicato por una parte y la Empresa con la Administración de esas Tiendas por otra.

Las despensas que reciben los trabajadores van de acuerdo con el número de familiares y dependientes directos de cada trabajador, pero la cantidad de productos no se incrementa de manera proporcional al número de dependientes. El contenido y porcentaje con que se subsidian las despensas también varía de una empresa a otra. De la Rosa señala que en Cristalería "la despensa incluye dos tipos de listas; en la primera se consigue el mandado un poco más barato: es la lista que subsidia la empresa; en la otra lista uno puede pedir lo que quiera pero a precio de plaza [...] la despensa incluía los artículos básicos:

frijol, maíz [?], azúcar, aceite, manteca, papas, pastas, dos cartones de cerveza y otros".⁷² En SICSA, la despensa incluye algunos artículos para el hogar (jabón, escobas y trapeadores) además de los indicados por de la Rosa, excepto el maíz. En el caso de Materias Primas Monterrey, los trabajadores de su planta en Jáltipan, deciden libremente los artículos que desean adquirir con los bonos que reciben (aparatos electrodomésticos, ropa o alimentos).

El Tope máximo de artículos que puede solicitar cada socio mensualmente vaía de acuerdo con el número de personas que dependen económicamente de él. Los pedidos se hacen en la oficina de la cooperativa en cada una de las empresas. En Cristalería, "La despensa era fija, si se deseaba hacer algún cambio en los artículos incluidos, tenía que hacerlo con tiempo [...] si no, había que esperarse hasta el siguiente mes para que el cambio surtiera efecto".⁷³ En SICSA los cambios sólo pueden hacerse trimestralmente. En el caso de Materias Primas Monterrey no siempre se respetaban los cambios en el contenido de las despensas, generando el descontento de los socios hasta que se cambió la estrategia para cumplir con el compromiso mediante la entrega de bonos.

En todos los casos, las despensas sólo pueden ser

⁷² Garza. Op. cit. p.144-145.

⁷³ Loc. cit.

aprovechadas por los trabajadores de planta mas no asi por los eventuales, quienes en ocasiones dejan de prestar sus servicios antes de que pudiesen recibir el primer pedido. El prestigio y la satisfacción que proporciona el recibir en casa la despensa mensualmente, por medio de los camiones de SCyF como 'prestación exclusiva' es motivo de orgullo para los socios y sus familiares.

Como complemento de todos los mecanismos hasta aqui citados para el control patronal de las relaciones Laborales, y la concepción que de ellas tienen los trabajadores del Grupo Monterrey, se han publicado varias revistas con la intención de transmitir por escrito parte de los códigos e ideas que mejor convienen para los intereses comunes. De la Rosa señala que durante su estancia en Cristalería (1959-1979) "[...] la empresa sacó dos revistas: AVANCE y VOZ. En ellas sólo se trataban los eventos deportivos y sociales que convenian a la empresa. Estaban encaminadas a influir ideológicamente en la familia de los trabajadores, tratando de ofrecer una imagen muy diferente de la que realmente se vivia en el interior. Se difundían los actos que dieran una buena imagen a la empresa, así como también los eventos sociales y deportivos".⁷⁴

En SICSA los trabajadores reciben la revista TRABAJO Y AHORRO, editada por SCyF más o menos con la misma intención de las indicadas por de la Rosa. En una ocasión se suspendió la

⁷⁴ Ibidem. p.150.

distribución de uno de sus números debido a que en él se publicó un artículo sobre un encuentro de fut-bol que sostubieron trabajadores de una empresa del Grupo Monyterrey con otro integrado por trabajadores de la Embajada Rusa en México, para evitar que lo tuvieran como tema de conversación. En este caso como en el de la Selección y otros, "la empresa no queria que los obreros de Cristaleria se contagiaran con ideas de otros trabajadores",⁷⁵ ni en Cristaleria ni en ninguna otra empresa.

RELIGION

En forma totalmente independiente a los mecanismos aplicados por los empresarios regionmontanos y sus representantes para controlar los Procesos Productivos, las Relaciones Laborales y las ideas que de éstas llegan a tener los trabajadores de todas sus empresas, varios de los autores que se han preocupado por analizar el desarrollo del Grupo Monterrey coinciden en señalar que la Religión profesada por los trabajadores y los empresarios ha sido empleada para los mismos fines que los mecanismos hasta aquí expuestos. "La religión también es usada por el Grupo Monterrey como fuente de control de la fuerza de trabajo y como instrumento político [...]. Un sutil catesismo les es instilado a [...] mediante pláticas de orientación familiar y otros mecanismos apoyados por diversas asociaciones civiles".⁷⁶ Sin

⁷⁵ Ibndem. p.135.

⁷⁶ Altamira, et. al. "50% de los obreros en sindicatos blancos. Mancha para los trabajadores de Nuevo León: CTM." En: LA JORNADA. México D.F., Octubre 25 de 1984. p.18. Citan

embargo, la Religión es totalmente ajena a los dos espacios que hemos propuesto para el estudio de los mecanismos aplicados por el Grupo en el Trato Laboral que dan a sus trabajadores bajo la inspiración de los postulados científico-administrativos.

La separación entre Administración Científica y Religión fué señalada por Fayol argumentando que "las leyes superiores de origen religioso o moral contemplan sólo al individuo, además de intereses que no son de este mundo, mientras que los principios de administración apuntan al éxito de asociaciones de individuos y a la satisfacción de intereses económicos".⁷⁷ Plamenatz en cambio, sin afirmar lo contrario, nos dice: "Aunque la religión no es ideología de clase, las creencias religiosas pueden formar parte de la ideología de una clase y están a veces considerablemente afectadas por los intereses de clase".⁷⁸ De cualquier forma, la coincidencia ideológica en el trato laboral de los Católicos empresarios regiomontanos y la ética protestante que se atribuye a los norteamericanos, ha sido justificada por los apologistas del Grupo, como en el caso de Fuentes Mares: "No obstante ser católicos en su mayoría por no decir en su totalidad, los empresarios regiomontanos de Primera Generación compartieron con los hombres de allende el Bravo una serie de

declaraciones de Nuncio.

⁷⁷ Fayol. PRINCIPIOS ... En: Merrill, Op. Cit. P.206.

⁷⁸ Plamenatz. Op. cit. p.167.

virtudes morales de contenido económico".⁷⁹ Pero llegamos a un tema que se encuentra en espera del estudio científico para esclarecer las relaciones reales que existen, porque las hay efectivamente, entre Administración Científica y Religión, tema que por ahora queda fuera de los objetivos que nos hemos propuesto en esta ocasión.

Nosotros sabemos que existe un altar a la Virgen de Guadalupe en la entrada de las instalaciones de casi todos los establecimientos del Grupo, en los que se desarrollan ceremonias religiosas el día 12 de Diciembre de cada año, organizadas por los sindicatos y el patricinio de los empresarios. Ejemplo de estos altares, es el que se encuentra a la entrada de las intalaciones de la ex-Fábrica de Cervecería Cuauhtémoc, S.A. en la Cd. de México, ocupadas actualmente por las oficinas de la División Cerveza de VISA. Construcción que, dicho sea de paso, es digna y útil para el establecimiento de un Museo de la Cerveza en la capital de la República.

⁷⁹ Fuentes. Op. cit. p.78.

CONCLUSIONES

El estudio del empresariado nacional es un tema insuficientemente analizado en comparación con lo que se ha realizado con otros sectores (obreros o campesinos, por ejemplo) para comprender su participación económica, política e ideológica en el desarrollo nacional. La interés general del trabajo que aquí se presenta ha sido el de contribuir a la profundización del análisis de un sector del empresariado nacional, los llamados Grupos Económicos, en particular a partir del comportamiento ideológico del Grupo Monterrey.

Salvador Cordero y Abraham Nuncio, han considerado que el proceso de concentración de capitales es el punto de arranque para la conformación de los Grupos Económicos. En el caso del Grupo Monterrey esa concentración se realizó contemporáneamente y en forma muy estrecha con el proceso de acumulación y concentración de capitales en los Estados Unidos. El intercambio comercial entre Monterrey y los Estados Unidos se inicia durante la segunda mitad el siglo XIX y se incrementa conforme transcurre el tiempo, sobre todo a partir de 1882 por la llegada del ferrocarril desde Laredo.

La acumulación de los capitales que se invierten en Nuevo León a partir de 1890 en Monterrey se desarrolló dentro del

Ámbito comercial y mercantil, sin participar en la producción de los productos industriales que se comerciaban. Fue hasta ese año que se iniciaron las inversiones directas en la producción de mercancías, con la particularidad de que en las inversiones más importantes participaron también capitales procedentes del extranjero —de los Estados Unidos principalmente—, sin que se abandonaran las actividades comerciales que se controlaban localmente.

La participación familiar en la composición de los capitales que se invirtieron en Nuevo León a finales del siglo XIX ha sido reconocida como fundamental por todos los investigadores que se han acercado al estudio de la conformación del Grupo Monterrey como Grupo Económico. Esta convivencia entre capitales acumulados localmente que se encuentran en manos de algunas familias de comerciantes, con capitales extranjeros es quizás la principal característica financiera del Grupo Monterrey desde sus orígenes.

El cambio en la participación familiar de los empresarios de Segunda Generación en las decisiones empresariales del Grupo Monterrey, que Don Fernando García Roel llama el "cambio generacional de actitud" entre la Primera y la Segunda Generaciones, se caracteriza por la preparación académica y una serie de preocupaciones de tipo social que según hemos expuesto les hace interesarse por asuntos que parecen no estar vinculados directamente con el incremento de la productividad o el

desarrollo económico de sus empresas. Nuncio Subraya en este sentido que un nuevo tipo de relaciones se establecieron entre los empresarios regiomontanos y los norteamericanos mediante lo que él llama el 'adoctrinamiento social' a partir de su formación académica en los Estados Unidos.

La propuesta que hemos planteado para dar explicación al cambio de actitud entre los empresarios regiomontanos, es la de su acercamiento a las teorías científico-administrativas, generadas en los Estados Unidos, mediante las coinversiones en asociación con los capitales norteamericanos y su aprendizaje mediante la realización de sus estudios profesionales en diferentes escuelas de aquel país. Estos dos nuevos vínculos entre los empresarios regiomontanos y los norteamericanos poseen además, una importancia clave para el desarrollo económico e industrial de Nuevo León y no deben quedar fuera al analizar el comportamiento ideológico del Grupo Monterrey en el manejo de las Relaciones Laborales con sus trabajadores.

El repaso de las teorías científico-administrativas que hemos hecho en el segundo capítulo nos ha permitido identificar algunas recomendaciones que aparecen en forma constante a lo largo del tiempo en los planteamientos de los teóricos de la Administración que coinciden con los planteamientos fundamentales hechos por Taylor para el control empresarial de los Procesos Productivos y las Relaciones Laborales. Estas recomendaciones

coinciden con la práctica actual del Grupo Monterrey en el manejo de las Relaciones Laborales y la elaboración de las Políticas Laborales que rigen sus empresas y nos permiten establecer un punto de referencia para comprender el curso y orientación de las Relaciones Laborales en las empresas del Grupo Monterrey.

El interés por la satisfacción de las necesidades materiales de los trabajadores ocupó entre los teóricos de la administración un lugar tan importante como la necesidad de los patrones por estabilizar a su fuerza de trabajo dentro de la empresa y el mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. En este sentido, los mecanismos propuestos por los teóricos de la administración para el manejo de las Relaciones Laborales dentro y fuera de los centros de trabajo incluyen cuestiones como la comodidad e higiene en las instalaciones, facilidad de vivienda, educación, alimentación, y capacitación para el trabajo entre otros.

Al considerar el manejo de las Relaciones Laborales como parte del comportamiento ideológico del Grupo Monterrey hablamos del control ideológico de las Relaciones Laborales, del control ideológico patronal sobre sus trabajadores. Control que se ejerce dentro de un cierto tipo de relaciones sociales, las derivadas de la compra-venta de fuerza de trabajo en condiciones capitalistas. En este sentido, el acceso al control de las ideas que se usan para el exigir y cumplir los papeles que se reconocen mutuamente patrones y trabajadores se manifiesta en el control de los

derechos y obligaciones que se encuentran reglamentados punto por punto en los Reglamentos y Contratos Colectivos de Trabajo de cada Empresa.

Sin embargo, el éxito de las teorías administrativas en las empresas del Grupo Monterrey se debe al éxito en su aplicación y adaptación de acuerdo con las diferentes condiciones de cada caso. Pero la disposición para la aplicación y adaptación de esas teorías ha sido posible gracias al cambio mental de actitud que han experimentado los empresarios regiomontanos de Segunda Generación y sus representantes en calidad de patrones. Siguiendo a Plamenatz, hemos supuesto que algunas de las ideas que poseen acerca de las Relaciones Laborales, compartidas o no con los trabajadores, según sus fines y las condiciones en que se desarrollan sus relaciones, las que más convienen a sus intereses, son creencias ideológicas.

Por lo tanto, el comportamiento ideológico del Grupo Monterrey que pretendemos analizar a partir de su manejo de las Relaciones Laborales, queda entendido como el propósito de implantar entre los trabajadores las ideas que más convienen a sus intereses. No todas las ideas en general, solamente las que tienen que ver con el cumplimiento de su trabajo y la percepción de lo que son las relaciones que sostienen mutuamente. En este sentido, la propuesta de Taylor y sus continuadores sobre la necesidad de un cambio de actitud en trabajadores y patrones

frente a lo que son y cómo se deben desarrollar las Relaciones Laborales, justifica la intervención patronal para implantar o fomentar entre los trabajadores las ideas que mejor convienen a la parte patronal.

Los estímulos que se ofrecen en las empresas del Grupo Monterrey a sus trabajadores, aunque no en todas ni en la misma proporción, coinciden con las recomendaciones hechas por Taylor acerca de la obligación que tienen los patronos de propiciar un cambio de mentalidad en los trabajadores y sembrar en ellos la idea de colaboración y buena disposición para el trabajo con el fin de erradicar los enfrentamientos y el conflicto, a cambio de la elevación de los salarios y mejores condiciones generales de trabajo.

El énfasis de los teóricos de la administración en la importancia de los salarios como incentivo para estimular el mejor desempeño de los trabajadores, supone una base de control económico, que incide de manera directa sobre sus formas de organización y los posibles motivos de lucha. En el terreno ideológico, el control llega más allá de lo económico para intervenir en los aspectos de salud, educación, recreación y alimentación de los trabajadores y sus familiares directos.

La implementación de las recomendaciones hechas por los teóricos de la Administración, como instrumento para el control

de las Relaciones Laborales por parte del Grupo Monterrey, pretende incrementar la producción, las utilidades de los patrones y los salarios de los trabajadores. Pero su aplicación ha requerido el diseño de varias Políticas Laborales de aplicación general que inciden sobre la organización de los procesos productivos y los mecanismos más adecuados para el fomento de la responsabilidad y buena disposición de los trabajadores en el desempeño de sus labores. En éste sentido, el acceso al control de las Relaciones Laborales por parte de los empresarios regiomontanos y sus representantes se expresa en dos espacios.

Por un lado, la Selección de Personal, cuyos mecanismos están a cargo del los departamentos de Personal o Recursos Humanos de cada empresa y se usan para satisfacer las necesidades físicas, mentales y educativas que se requieran de cada aspirante para cubrir las vacantes y detectar sus afinidades ideológicas con la Empresa a partir de sus intereses recreativos, ocupación del tiempo libre, proyectos personales de vida y su historia laboral. De manera similar se aplican otros mecanismos para la Separación de los trabajadores y dar término a las Relaciones Laborales por diferentes motivos: jubilación, fallecimiento, despido o renuncia.

Por otro lado, para el acceso al control de las Condiciones Generales de Trabajo permite a los empresarios regiomontanos y

sus representantes aplicar otros mecanismos para el mantenimiento de las Relaciones Laborales dentro y fuera de los centros y horarios de trabajo. En ambos casos, el manejo que se hace de las ideas que intervienen en las Relaciones Laborales es ideológico, en tanto que se basa en creencias y actitudes que se fomentan en favor de la parte patronal.

El acceso al control de las Relaciones Laborales en ambos espacios no implica que el manejo de ellas por parte del Grupo Monterrey se desarrolle totalmente bajo su control. Sin embargo, sólo hemos hecho referencia a los mecanismos en que las Relaciones Laborales son controladas realmente por el patrón, cuyas expresiones varían de una rama de la producción a otra y de una región a otra del país de acuerdo con las condiciones particulares de cada caso, pero siempre responden al mismo interés patronal de garantizarse el mejor desempeño de los trabajadores en sus labores (garantía de trabajo permanente a partir del ingreso, salarios e incentivos económicos, jornadas, turnos y equipo de trabajo, seguridad industrial, capacitación, educación, servicio médico y recreación de los trabajadores).

Ahora sabemos que el control de las Relaciones Laborales por parte del empresariado regiomontano sobre los trabajadores que prestan sus servicios en las empresas del Grupo Monterrey se realiza dentro de los centros y horarios de trabajo mediante la Selección estricta de los candidatos desde el punto de vista

físico e ideológico, las prestaciones sociales que se les otorgan por acuerdos específicos entre las empresas y los sindicatos correspondientes (plasmados en los Contratos y Reglamentos de Trabajo) y su incorporación como socios en las cooperativas organizadas por el Grupo.

El control de las relaciones laborales fuera de los centros y horarios de trabajo se expresa en la intervención patronal en la vida privada de sus trabajadores e implica la necesidad de poner en juego otra serie de medidas encaminadas a controlar la mentalidad de los trabajadores e influir en la de sus familiares directos. Este es el papel que cumplen las cooperativas que se han organizado entre los trabajadores del Grupo Monterrey por iniciativa patronal y abarcan aspectos tan variados como la salud, la moral la recreación y el apoyo para la satisfacción indirecta de las necesidades familiares (despensa, becas y préstamos a corto y mediano plazo, por ejemplo).

De acuerdo con los planteamientos de Flamanatz, trabajadores y patronos se distinguen entre sí de acuerdo con el papel que ocupan en las Relaciones Laborales e implican el uso de dos tipos de ideas: las que se usan en el cumplimiento de los papeles sociales particulares de cada una de las partes y permiten el sostenimiento de las relaciones laborales; y por otra parte, las ideas que poseen ambas partes acerca de las relaciones que sostienen mutuamente.

En el caso de Grupos Sociales en los que se desarrollan relaciones asimétricas la ideología, dice Plamenatz, consiste en creencias y actitudes que ayudan a asegurar que la gente cumpla sus papeles de clase. En este sentido, las ideas que se usan por parte del Grupo Monterrey para el cumplimiento real de los papeles sociales de trabajadores u patrones, se emplean para exigir o hacer cumplir los derechos y obligaciones que ambas partes consideran tienen derecho. En estos términos queda entendido el comportamiento ideológico del Grupo Monterrey que hemos analizado.

BIBLIOGRAFIA

- Altamira, et. al. "50% de los obreros en sindicatos blancos. Mancha para los trabajadores de Nuevo León: CTM." en: LA JORNADA. México. Octubre 25 de 1984.
- Bazáñez, Miguel. LA LUCHA POR LA HEGEMONIA EN MEXICO. ED. Siglo XXI. México, 1981.
- Braverman, Harry. TRABAJO Y CAPITAL MONOPOLISTA. ED. Nuestro Tiempo. México, 1986.
- Cerutti, Mario. BURGUESIA Y CAPITALISMO EN MONTERREY. (1850-1910). ED. Claves Latinoamericanas. Mexico, 1983.
- CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO CON SU CORRESPONDIENTE TABULADOR DE SALARIOS Y REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO. Celebrado entre Servicios Industriales y Comerciales, S.A. Agencia México, y el Sindicato de Trabajadores de Servicios Industriales y Comerciales. México, D.F. Julio 22 de 1980.
- Cordero H., Salvador. et. al. EL PODER EMPRESARIAL EN MEXICO. vol. I. ED. Terranova (col. Crónicas de Nuestro Tiempo) México, 1983.
- EXPANSION. "El contenido de los envases de vidrio", vol.III. No.57. México, 1971.
- Fuentes Mares, José. MONTERREY. UNA CIUDAD CREADORA Y SUS CAPITANES. ED. Jus. México, 1976.
- Garza, Luis Lauro. CRISTAL QUEBRADO. TESTIMONIO DE UN VIDRIERO REGIONMONTANO. Ed. Siglo XXI. México, 1988.
- González Caballero, Manuel. LA MAESTRANSA DE AYER ... LA FUNDIDORA DE HOY. Monterrey, N.L. 1980.
- Horsman, Reginald. LA RAZA Y EL DESTINO MANIFIESTO. ORIGENES DEL ANGLOSAJONISMO RACIAL NORTEAMERICANO. FCE (Colección Popular # 285). México, 1985.
- ITESM. CATALOGO DE PROGRAMNAS DE GRADUADOS Instituto Tecnológico de Monterrey, Campus Ciudad de México. México, 1988.
- McGRAW-HILL. "Círculos de Calidad en operación". BOLETIN INFORMATIVO McGRAW-HILL. (Sin fecha ni lugar de edición).
- Margain Zozaya, Ricardo. EUGENIO GARZA SADA. PERFIL BIOGRAFICO. Ediciones Alvoleo (Sociedad Numismática de Monterrey). Monterrey, N.L. 1979.

- Mejías, José Luis. CON ESTOS BUEYES HAY QUE ARAR. Ed. Unión de Expendedores y Voceadores de los Periódicos de México, S.C. México, 1977.
- Merril, Harwoo, F. CLASICOS EN ADMINISTRACION. Ed. Limusa. México, 1975.
- Nuncio, Abraham. EL GRUPO MONTERREY. ED. Nueva Imagen. México, 1982.
- Neffa, Julio César. PROCESO DE TRABAJO, DIVISION DEL TRABAJO Y NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACION DEL TRABAJO. Secretaría del Trabajo y Previsión Social. INET (cuadernos del INET #20). México, 1982.
- Plamenatz, John. LA IDEOLOGIA. Ed. F.C.E. (col. Breviarios #345). México, 1983.
- Rojas Sandoval, Javier. "Los sindicatos blancos de Monterrey: modelo patronal de organización sindical". en: MEMORIAS DEL ENCUENTRO SOBRE HISTORIA DEL MOVIMIENTO OBRERO. Tomo III. UAP. Puebla, 1980.
- Salinas Rocha, Irma. TAL CUAL: VIDA, AMORES, CADENAS. Tinta Libre. México, 1977.
- Saragoza, Alejandro. "El Grupo Monterrey Frente al Nuevo Régimen (1914-1930)" Mimeografiado de la conferencia dictada en Monterrey, N.L. el 2 de julio de 1984.
- Vegara, José María. LA ORGANIZACION CIENTIFICA DEL TRABAJO ¿CIENCIA O IDEOLOGIA? Ed. Fontanella. Barcelona, España. 1971.

INDICE

Introducción - - - - -	1
Historia Económica del Grupo Monterrey 1850 - 1980. - -	6
- Primeras actividades comerciales - - - - -	6
- El empresariado regiomontano como Grupo Económico - -	27
Desarrollo y Difusión de la Administración Científica -	37
- Taylor y la Administración Científica - - - - -	37
- Difusión de la Administración Científica - - - - -	47
- Desarrollo de las Teorías Administrativas - - - - -	54
Trato Laboral de Grupo Monterrey a sus trabajadores - -	75
- Control de las Relaciones Laborales - - - - -	82
- Selección y Contratación - - - - -	85
- Terminación de las Relaciones de Trabajo - - - - -	94
- Contratación - - - - -	96
- Condiciones Generales de Trabajo - - - - -	101
- Salarios - - - - -	102
- Escalafón - - - - -	103
- Turnos, Horarios y Días de Descanso - - - - -	104
- Equipo de trabajo - - - - -	105
- Prestaciones a que alcanzan a la familia de los trabajadores - - - - -	112

- Intervención patronal en las formas de organización de los trabajadores	- - - - -	118
- Sociedad Cuauhtémoc y Famosa	- - - - -	131
- Prestaciones de SC y F	- - - - -	136
- Religión	- - - - -	140
Conclusiones	- - - - -	142
Bibliografía	- - - - -	152
Indice	- - - - -	155