



**FLACSO**  
MÉXICO

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales

Sede México

Maestría en Ciencias Sociales

XIX Promoción 2012-2014

El legado sindical en las cooperativas: la experiencia de los ex trabajadores de Euzkadi y la dinámica en TRADOC.

Tesis que para obtener el grado de Maestra en Ciencias Sociales

Presenta:

Ana Gabriela Quiterio Cruz

Dra. Graciela Bensusán Areous

Dr. Arnulfo Arteaga García

Directores

Dra. María Amalia Gracia

Mtra. Flérida Guzmán

Lectoras

Seminario de Tesis: Trabajo y Bienestar en América Latina

Línea de Investigación: Reformas Institucionales, Políticas Públicas de Trabajo y Bienestar

México DF. Agosto 2014

Se contó con el apoyo del CONACYT para la realización de este posgrado

## **Resumen**

Las cooperativas se ha visto como una opción para incluir a grandes grupos marginados, sin embargo, en general este tipo de organizaciones no han logrado constituir una alternativa para generar fuentes de empleo y promover el bienestar. Se sostiene aquí, sin embargo, que cuando existe un proceso previo donde se construyen relaciones de solidaridad, las posibilidades de que se cumpla con los principios del cooperativismo son mayores.

El presente documento tiene como finalidad explicar cómo incide el legado sindical en la dinámica de una cooperativa y en particular en el cumplimiento de los principios del cooperativismo. Para ello se seleccionó la cooperativa TRADOC, que se constituyó después de un conflicto que duró más de 3 años en el que los trabajadores de la compañía Euzkadi lucharon por recuperar su fuente de empleo.

**Palabras Clave:** Cooperativa, fábrica recuperadas, legado, ciudadanía

## **Abstract:**

The cooperatives have been seen as an option to include large marginalized groups, however, usually these organizations have failed to provide an alternative to generate employment and promote welfare. It is argued here, however, that when there is a previous process where solidarity relationships are built, the chances that they comply with the principles of cooperation are higher.

This document is intended to explain how the union legacy affects the dynamics of a cooperative and in particular compliance with the principles of cooperativism. For this purpose the TRADOC cooperative, that was constituted after a conflict that lasted more than three years in which company workers struggled to regain his Euzkadi source of employment, was selected.

**Key Words:** Cooperative, recovered factory, legacy, citizenship

A mi familia  
de quienes siempre he recibido el mayor apoyo y respaldo.

## Agradecimientos

En primer lugar quisiera agradecer a los miembros de la cooperativa TRADOC quienes prácticamente sin conocerme me abrieron las puertas de su organización y siempre estuvieron dispuestos a colaborar para realizar esta investigación. A la Dra. Graciela Bensusán, sin cuya dirección y gran compromiso no hubiera sido posible realizar esta tesis. Al Dr. Arnulfo Arteaga García por sus oportunos comentarios y su gran disposición para contribuir con este proyecto. A la Dra. Amalia Gracia y a la Mtra. Flérida Guzmán cuyos comentarios y propuestas fueron invaluableles.

A la Dra. Cecilia Bobes, no solo por las clases que impartió a esta generación, sino por su enorme compromiso y excelente labor desde la coordinación de la maestría. A los maestros que tuvimos a lo largo de estos dos años mi agradecimiento por su enorme dedicación.

A las 25 personas con quienes tuve la oportunidad de compartir en el curso de estos dos años en la Maestría en Ciencias Sociales. Fue posible a través de ellos conocer otros contextos y realidades, lo que constituye una de las experiencias más enriquecedoras de esta etapa. A los miembros del seminario “Trabajo y Bienestar en América Latina”, El Dr. Ívico Ahumada y Elizabeth O’Connor, por el trabajo compartido en ese espacio. Finalmente al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por la beca que se me otorgó para cursar la maestría.

Esta tesis no hubiera sido posible sin la participación y el apoyo de muchas personas a quienes sería imposible nombrar aquí. Para todos aquellos que directa o indirectamente contribuyeron a este trabajo mi más grande reconocimiento.

# Índice

Introducción.....	1
Capítulo I: Autogestión, cooperativismo y recuperación de fábricas: ¿Una vía de acceso al bienestar? .....	6
<b>a) La autogestión: orígenes y evolución .....</b>	<b>7</b>
<b>b) El “paradigma cooperativo” .....</b>	<b>13</b>
<b>c) Las experiencias de cooperativismo: obstáculos al cumplimiento de los principios .....</b>	<b>19</b>
<b>d) Las fábricas recuperadas y el papel de los sindicatos.....</b>	<b>27</b>
<b>e) Los estudios sobre TRADOC.....</b>	<b>34</b>
Capítulo II: El modelo de análisis y la estrategia metodológica.....	36
<b>a) Ciudadanía activa y democracia en los sindicatos y las cooperativas.....</b>	<b>40</b>
<b>b) Las directivas del sindicato y la cooperativa y las dimensiones de la representación según Pitkin .....</b>	<b>46</b>
<b>c) Estructura de oportunidades, poder y recursos sindicales .....</b>	<b>47</b>
<b>d) Legado .....</b>	<b>50</b>
<b>e) La calidad del empleo y el acceso al bienestar .....</b>	<b>51</b>
Metodología.....	53
Operacionalización.....	58
Capítulo III: La construcción del legado sindical: de la democratización a la defensa del empleo .....	63
<b>a) Un contexto adverso para los trabajadores.....</b>	<b>64</b>
<b>b) Los efectos de la reestructuración sobre la clase trabajadora del sector .....</b>	<b>67</b>
<b>c) La empresa Euzkadi de El Salto, Jalisco y el contrato- ley de la industria hulera. ....</b>	<b>68</b>
<b>d) La formación de un sindicato independiente .....</b>	<b>70</b>
<b>e) Hacia una representación plena de los intereses de los trabajadores de Euzkadi .....</b>	<b>75</b>
<b>f) Prácticas democráticas del sindicato .....</b>	<b>76</b>
<b>g) Los recursos de poder del SURTE.....</b>	<b>79</b>
<b>h) La fuente de empleo en peligro.....</b>	<b>81</b>
<b>i) Escenario adverso, estrategias innovadoras .....</b>	<b>87</b>
<b>j) De la improcedencia a la existencia de la huelga: el tránsito por la JFCyA y el poder judicial.....</b>	<b>96</b>
<b>k) El regreso a la mesa de negociaciones y la compra de la empresa. ....</b>	<b>98</b>
Conclusiones.....	103

Capítulo IV: De Euzkadi a TRADOC: la transición al cooperativismo y el legado sindical .....	107
<b>a) Sindicatos y cooperativas: diferencias principales .....</b>	<b>110</b>
<b>b) Dos etapas en la vida de la cooperativa.....</b>	<b>114</b>
<b>1.- TRADOC: la continuidad del legado y el predominio de la conformidad.....</b>	<b>114</b>
<b>1.1- La Reapertura: De la lucha heroica a la producción .....</b>	<b>114</b>
<b>1.2.- La dinámica posterior .....</b>	<b>117</b>
<b>2.- PROEM: la erosión del legado sindical y el debilitamiento de la ciudadanía activa .....</b>	<b>127</b>
<b>Conclusiones.....</b>	<b>140</b>
Conclusiones .....	142
Bibliografía .....	151

## Índice de cuadros y figuras

Cuadro 1: Los Principios Cooperativos.....	17
Figura 1: Esquema Marco Analítico.....	39
Cuadro 2: Indicadores para la medición de la calidad del empleo en América Latina.....	61
Cuadro 3: Prestaciones garantizadas en la LFT y en el Contrato Ley de la Industria Hulera.....	69
Cuadro 4: Historia del Sindicato Euzkadi y de la lucha por la recuperación de la fuente de trabajo .....	74
Cuadro 5: Posiciones de los Socios.....	108
Cuadro 6: EL legado sindical en TRADOC y PROEM.....	113
Figura 2: COOCSA, Corporación de Occidente S.A.....	118
Figura 3: PROEM Promociones Empresariales.....	130

## Introducción

El cooperativismo en México ha sido un fenómeno sumamente cuestionado porque no ha logrado constituirse como una alternativa para incluir a grandes grupos marginados, además de que no ha permitido elevar la calidad de vida y el nivel de bienestar de los cooperativistas, salvo en pocas excepciones. Las cooperativas tienen, en general, una vida muy corta o deben incluso alejarse de los principios cooperativos para lograr sobrevivir en un contexto que no necesariamente es el más propicio. Así pues, en algunas cooperativas se generan relaciones jerárquicas (reproduciendo la relación patrón-empleado), se encubre la existencia de empleo asalariado e incluso se imitan modelos de organización propios de las empresas “tradicionales” que conducen a una auto-explotación de los cooperativistas, o de unos cooperativistas por otros.

Por su parte, las fábricas recuperadas por los trabajadores que se han constituido como cooperativas tienen por lo general una historia de conflicto y negociación en defensa del empleo, que genera otro tipo de relaciones que trascienden lo laboral y, en contextos sumamente críticos, se han vuelto una alternativa frente a la pérdida del empleo asalariado, como en el caso de Argentina luego de la crisis de diciembre de 2001. Como lo muestran recientes investigaciones, fue así que a los trabajadores tuvieron posibilidad de conservar sus fuentes de empleo a partir de procesos de recuperación y, más tarde, formas de autogestión. Las largas luchas que emprendieron para recuperar las fábricas crearon una identidad común en el movimiento y una construcción simbólica que permea de alguna forma las relaciones entre los socios-trabajadores que se constituyen en cooperativas (Gracia, 2011).

Aunque el concepto de “fábrica recuperada” no deja de ser un tema de discusión en la literatura especializada, la Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) será considerada en esta tesis como una fábrica recuperada ya que es producto de un proceso conflictivo en el que los trabajadores logran defender su fuente de trabajo e iniciar nuevamente la producción bajo su control. Los procesos que dan origen a la formación de cooperativas y, sobre todo, sus efectos sobre la dinámica de



estas organizaciones -cuyo análisis constituye la preocupación central de nuestra investigación- han sido muy poco estudiados en México, lo cual podría deberse a que estas experiencias han sido menos frecuentes que en países como Argentina, Venezuela e incluso Uruguay y, por ende, no han alcanzado gran visibilidad. Además, las experiencias que existen han sido invisibilizadas en México. Es el caso del referente más importante que encontramos: el de Pascual Boing. Sin embargo, tengan o no su origen en procesos de recuperación, el fenómeno del cooperativismo se ha extendido en el contexto de las crisis que estallaron en el país a partir de 1976.<sup>1</sup>

Gran parte de los estudios sobre cooperativismo se han concentrado en analizar la dimensión administrativa o económica de este fenómeno, dejando de lado los procesos por los que se llegan a formar, las relaciones que se establecen con posterioridad entre los socios y trabajadores y sus condiciones laborales (Boari et al, 2008; Malo, 2005; Cracogna, 2003 y Moyano 2008). Menos aún se han estudiado los factores que inciden en la posibilidad de que los principios cooperativos se cumplan. Al respecto, como veremos en el siguiente capítulo, se parte de la existencia de una laguna en el conocimiento relativo a lo que sucede en las cooperativas mexicanas, especialmente en el campo de los estudios socio-políticos.

A partir de la revisión de la literatura especializada en el tema y de los debates que se han generado dentro y fuera del país, en esta tesis nos concentramos en los factores que inciden en el funcionamiento de las cooperativas y en la posibilidad de que se cumplan los principios propios de esta forma organizativa. Al respecto nos preguntamos cuál es el peso del legado sindical (cuando esta forma de organización precede a la formación de la cooperativa) sobre la dinámica de esta últimas y en qué medida las cooperativas constituyen una alternativa para que sus miembros accedan al bienestar. En este sentido, el fenómeno a observar (nuestra variable dependiente) es la dinámica de la cooperativa (vigencia de los principios) y la incidencia del legado sindical (la variable

---

<sup>1</sup> Fuentes oficiales estimaron que el número de cooperativistas había superado el medio millón a mediados de los años ochenta, habiéndose duplicado en el contexto de las crisis de los setenta y comienzos de la siguiente década. Fritz- Krockow, 1986, <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/214/3/RCE3.pdf>.

independiente) sobre dicha dinámica. Como parte central del legado sindical, consideramos los antecedentes que dan lugar a la formación de una organización colectiva democrática (las características del sindicato y sus miembros, en tanto que ciudadanos capaces de ejercer sus derechos mediante prácticas democráticas) y la manera en que ésta emprende su lucha por la defensa del empleo (contexto del conflicto, actores, estrategias desplegadas, recursos de poder movilizados, etc).

**Nuestra hipótesis exploratoria sostiene que la existencia de un sindicato democrático en el que sus miembros ejercen una ciudadanía activa y luchan por defender la fuente de empleo, resultando en la conformación de una cooperativa, genera un legado (insisto, el legado es algo previo, en todo caso es cómo se pone en juego, cómo impacta, cómo se refleja en la dinámica posterior) que tiende a incidir positivamente en su dinámica posterior, contrarrestando, en parte, las tensiones propias de esta forma organizativa debidas a su doble dimensión (asociación y empresa).**

Para profundizar el conocimiento acerca de cuál es el peso del legado sindical sobre la dinámica de las cooperativas seleccionamos la experiencia de los ex trabajadores de Euzkadi, organizados en un sindicato, quienes después de un largo conflicto encabezado por un liderazgo democrático consiguieron formar la cooperativa TRADOC. Se seleccionó esta experiencia por considerarla crucial, dado que es una de las pocas cooperativas que -además de reunir dichas condiciones- ha logrado sobrevivir y posibilitar que sus miembros accedan al bienestar a partir de un empleo de calidad.<sup>2</sup> En este sentido, la unidad de observación seleccionada reúne los requisitos necesarios para estudiar la problemática en la que se centra esta tesis.

Cabe adelantar que no se parte aquí de una visión simplista del tránsito del sindicalismo democrático al cooperativismo ni se supone que este antecedente sea una condición necesaria ni suficiente para resolver los problemas que enfrentan las cooperativas para

---

<sup>2</sup> Se recupera aquí la propuesta de Weller (2011) del trabajo como un elemento fundamental para el progreso material, al permitir tener un ingreso que facilite la subsistencia.

lograr efectivamente cumplir con sus principios. Se parte de la idea de que si, como lo sostiene buena parte de la literatura (Rojas, 2007), la democracia es la esencia de la naturaleza de una cooperativa (en tanto que asociación), el ejercicio previo de una ciudadanía plena en el seno de una organización colectiva por quienes serán sus socios aumentará las oportunidades de que se cumplan los principios del cooperativismo o al menos será un activo para superar los obstáculos que se enfrenten. En este sentido, consideramos que el sindicato sería un espacio privilegiado para la construcción de dicha ciudadanía, siempre que también predominen en él prácticas democráticas.

Esta tesis se divide en cuatro capítulos. El primero está dividido en tres partes donde se revisa el estado del arte en relación al tema del cooperativismo, las fábricas recuperadas y la participación de los sindicatos en la formación de cooperativas o en procesos de autogestión. En el segundo capítulo se presenta el marco analítico del problema de investigación y se describe la metodología utilizada.

El tercer capítulo analiza el proceso por el cual se democratiza la organización sindical así como el que da lugar a la recuperación de la fuente de empleo, después de una larga lucha. Este capítulo permite identificar el contenido del legado sindical y la manera en que los trabajadores ejercen una verdadera ciudadanía activa al pasar de ser titulares de derechos a su puesta en práctica durante el movimiento de huelga.

En el capítulo 4 se da cuenta de la dinámica de la cooperativa en las dos etapas en que se divide el estudio de la unidad de análisis (TRADOC; TRADOC-PROEM). Se valora el peso del legado sindical en cada una de estas etapas y las diversas posiciones de los socios respecto de la dinámica de la cooperativa.

En las conclusiones se realiza un balance sobre la utilidad y limitaciones del marco teórico y conceptual. Además, se presentan los principales hallazgos de esta investigación y sus limitaciones debido a los problemas que se enfrentaron en el proceso de recolección de la información y la forma en que eso incidió en el análisis.

Posteriormente se contrastan los resultados obtenidos con otras investigaciones y finalmente se plantean algunas preguntas que surgen a partir de esta tesis.

## Capítulo I: Autogestión, cooperativismo y recuperación de fábricas: ¿Una vía de acceso al bienestar?

En la problemática vinculada a la construcción y la dinámica interna de las cooperativas se identifican al menos dos tipos de debates en los que se inscribe nuestra investigación:

a) El de las oportunidades que se abrieron en un contexto neoliberal para acceder al bienestar mediante el cooperativismo como forma de autogestión del proceso de trabajo y del empleo. Al respecto se discute el concepto mismo de autogestión, si el cooperativismo es una manera de hacerla posible y, cuestión del mayor interés en esta tesis, cómo se ponen en juego los valores y principios del cooperativismo en las experiencias concretas, es decir, si estos principios se cumplen o si en realidad las cooperativas se volvieron una forma más de encubrimiento de relaciones laborales subordinadas y asalariadas. b) El del papel que tuvieron los sindicatos que antecedieron y, de una u otra forma, dieron vida a estas experiencias, cuestionándose si aquellos generaron un efecto positivo en la dinámica interna de las cooperativas al favorecer el cumplimiento de los principios cooperativos, si transfirieron a éstas algunas de las restricciones que los caracterizaban en algunos países (como los déficits de democracia internos, la escasa formación de cuadros y la limitada circulación de las elites directivas) o si simplemente no tuvieron ningún efecto una vez que se disolvieron. Cabe adelantar que este último debate ha tenido lugar principalmente en el caso de las fábricas recuperadas en Argentina, en el contexto de la crisis de 2001.

En este capítulo se da cuenta de estos debates en torno a la autogestión y el cooperativismo y de las distintas perspectivas que lo animan, así como de sus conclusiones y limitaciones. Cabe señalar que se presta atención también al contexto donde se realizaron los debates y las investigaciones que los nutrieron, ya que la particularidad de los emprendimientos de autogestión y cooperativismo está, en gran medida, determinada por el entorno.

### a) La autogestión: orígenes y evolución

Las formas de autogestión se han transformado no solo en sus estrategias sino en sus fines. Desde la lucha por la instauración de un modelo social, político y económico que superara las relaciones de dominación capitalista hasta el auge de estrategias de integración sociolaboral en un escenario caracterizado por el incremento del desempleo y la precarización del empleo (Wyczykier, 2007), el término autogestión ha sido utilizado para designar los más diversos fenómenos.

El vocablo autogestión fue inicialmente introducido en Francia a fines de los años sesenta para designar la experiencia yugoslava intentada a partir de 1950, con vistas a instaurar un socialismo antiburocrático y descentralizado. Tomacetta (citado en Wyczykier, 2007) alerta sobre el problema de que su uso sea tan laxo que signifique “pisar en el vacío” al tratar de conceptualizar el término e identifica dos tendencias principales acerca de la participación de los obreros en la producción. La primera opone los intereses de capitalistas y trabajadores y la otra apunta más bien a una convivencia entre ambos, pero colocando en una posición subordinada a estos últimos. De acuerdo con este autor, la participación de los trabajadores no rompe con el modelo capitalista mientras la autogestión supone una ruptura, un salto revolucionario de las relaciones de producción. Sin embargo, estas experiencias se desarrollan en un entorno capitalista, por lo que esta ruptura con la situación anterior no es total y este tipo de organizaciones debe adaptarse a dicho entorno.

Panzieri (citado en Wyczykier, 2007), por otro lado, afirma que la autogestión presupone *“el hundimiento integral de las relaciones capitalistas entre el despotismo y la racionalidad, para formar una sociedad administrada por productores libres en la cual – abolida la producción por la producción misma – la programación, el plan, la racionalidad, la tecnología, queden sometidos al permanente control de las fuerzas sociales y así (y solo de ese modo) el trabajo pueda convertirse en la primera necesidad del hombre”*. En el mismo sentido Mandel (1923-1995) se opone a las ideas reformistas que toman forma en las cooperativas de trabajo o fábricas autoadministradas. Para este

autor, dichas organizaciones no representan una forma de apropiarse de los medios de producción, ni el antecedente de una revolución social. Sostiene además, que al exterior estas tienden a reproducir relaciones puramente capitalistas y es solo hasta que la revolución social se generalice que se puede hablar del control obrero.

De acuerdo con Aiziczon (2006) hay dos percepciones opuestas sobre el camino al que conduce el control obrero. En la primera se afirma que el control obrero es el paso hacia el socialismo en tanto que el fenómeno necesariamente es transicional y parte de un proyecto más amplio. En contraposición, encontramos posturas que aseveran que el control obrero estaría inmerso en la relación social capitalista pero logra gestionar la producción debido al conocimiento que tiene del proceso productivo.

Esta discusión se ubica históricamente en el contexto del triunfo de la revolución rusa. En una primera etapa persistía la propiedad privada; sin embargo, por los efectos de la guerra civil se enfrentaba una severa crisis económica, por lo que muchas fábricas cerraron. Al no poder hacer frente a la situación, de acuerdo con Aiziczon, desde la izquierda los propietarios de éstas son calificados como un actor “incapaz” y es por ello que los trabajadores debían hacerse cargo de la administración y conformar comités de base en cada fábrica. De acuerdo con el autor el término utilizado para designar esta situación fue el de control obrero; sin embargo señala que más que tener el control los obreros supervisaban la operación de las plantas. De tal forma que esta forma de organización en las fábricas resultó fundamental para el funcionamiento de los soviets porque resolvía el problema de la producción.

En Italia los Consejos Obreros fueron concebidos por Gramsci, según lo señala Aiziczon (2006), como la forma de gestar el nuevo Estado obrero. Por su parte Pannekoek, citado por el mismo autor, los concibe como una forma de reunir a todos los trabajadores en una sola asamblea mediante la elección de delegados y consejos obreros. Estos actúan como enlace entre los trabajadores posibilitando la creación de una red donde todos colaboran entre sí por su propia iniciativa.

Por otro lado, Mandel, en su texto *Control obrero, consejos obreros, autogestión* publicado a inicios de los años 70, considera el control obrero como un fenómeno o una tendencia "universal" de los trabajadores a apropiarse de sus empresas y reorganizar la economía en base a la autodeterminación. (Aiziczon, 2006) La huelga es el principal instrumento de poder que tienen y durante la organización en torno a ésta es que realizan diversas actividades que son el antecedente del control obrero.

Mandel distingue entre el control efectivo y la participación de los obreros en la vida de la fábrica. La participación puede ser sobre las ganancias o las medidas de seguridad o higiene. Sin embargo, el control efectivo apuesta a que los trabajadores ejerzan el poder directo en la toma de decisiones por medio de los consejos obreros y a que esta práctica incida más allá de la fábrica. (Aiziczon, 2006)

En un sentido semejante, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) preocupada por incorporar progresivamente a los trabajadores en las decisiones de las empresas, propone la autogestión como la alternativa más acabada para hacer participar a los trabajadores directamente de las decisiones y responsabilidades de las empresas. Sin embargo su concepción se limita a transferir a los trabajadores el derecho de gestión pero no el de propiedad<sup>3</sup> (Wyckzykier 2007).

En el siglo XX en América Latina, se desarrollaron diversas experiencias autogestionarias que han dado forma al concepto en la región. En Bolivia, la autogestión se desarrolló en el sector minero desde 1942 con las demandas de los sindicatos, que apoyados por los trabajadores lograron el control efectivo de todos los aspectos del funcionamiento de las minas. Sin embargo, la corrupción y los privilegios de los sindicatos generaron descontento entre los obreros. A lo largo de los años 50, el Movimiento Obrero Boliviano desarrolló una importante cantidad de huelgas generales y confrontaciones armadas tratando de defender los beneficios de la revolución, mientras el Movimiento Nacionalista Revolucionario (MNR) desplegaba acciones

---

<sup>3</sup> Desde la segunda mitad de los años 1960 la OIT ha dedicado seminarios y conferencias de importancia mundial al tema de la participación de los trabajadores, incluyendo Ginebra (1967) y Belgrado (1969). (Arringo y Casale 2010)



burocratizadoras y de nacionalización de las minas, tomando el control de la producción pero alejado de los trabajadores. Los golpes militares ocurridos luego del 64 pusieron fin a las expectativas de llevar adelante el efectivo control obrero y el trastocamiento de las relaciones sociales de poder vigentes en aquél país. (Wyczykier, 2007)

En contraste, Perú no tuvo un movimiento obrero organizado demandando el control de los centros de trabajo. El régimen militar entre el 68 y el 75 propició la participación de los obreros en las Empresas de Propiedad Social (EPS) y de las empresas surgidas de la reforma agraria, sin embargo para 1975 con la llegada al poder del Gral. Bermúdez se intentó despolitizar a las masas, se dejó de lado la formación de este tipo de organizaciones y se adoptaron políticas neoliberales. Estas experiencias fueron calificadas por Wyczykier (2007) como impuestas “desde arriba”, las cuales no recuperaban las demandas del movimiento obrero. En un contexto de constante crisis económica surgieron, por esa época, las Empresas Administradas por sus trabajadores que, de acuerdo con la autora, fueron consecuencia de tres factores: 1) los cambios introducidos en la legislación en materia de estabilidad laboral, 2) un número importante de pequeñas y medianas empresas con graves dificultades por la crisis económica, o que se declararon en quiebra fraudulenta, y 3) las acciones de los trabajadores de estas empresas que defendieron su derecho a un trabajo estable.

Estas experiencias se desarrollaron de manera autónoma y sin ningún apoyo del Estado, de ahí que hayan tenido que enfrentar dificultades para iniciar la producción, así como para la comercialización y la adquisición de infraestructura. En su mayoría eran empresas pequeñas, cuyos trabajadores tenían poca experiencia en administración, por lo que muchas no lograron sobrevivir. Las que lo lograron, lo hicieron gracias a la autoexplotación de sus trabajadores que percibían sueldos por debajo de los niveles del mercado. (Wyczykier, 2007)

En Chile, durante el gobierno de Frei (1967-1970), la autogestión fue percibida como una manera de llevar a cabo el discurso comunitarista presente en los altos mandos del gobierno, lo que servía a la vez para legitimarse. Existieron algunas experiencias de

participación en las empresas, sin embargo, con las elecciones de 1970, la autogestión pasó a ser un proyecto marginal como alternativa para dar respuesta a las exigencias del movimiento obrero de estatizar empresas abandonadas o en quiebra. (Wyczykier 2007)

Hubo algunas otras prácticas asociadas a la autogestión, sobre todo a partir de 1972, ante el clima de inestabilidad que se vivía por los intentos de desestabilizar al gobierno de Allende. En ese mismo año se declaró la huelga de los transportistas a la que se sumaron algunos empresarios, con el fin defender sus intereses ante los proyectos de socialización de la economía. Los obreros no apoyaron las acciones de los empresarios, lo que los llevó a seguir trabajando para impedir que la producción se detuviera. Estos trabajadores se encargaron de llevar a cabo todo el proceso productivo y administrativo de las empresas, sin contar con el apoyo de ingenieros o ejecutivos. En este proceso no solo debieron enfrentarse a dificultades para organizar la producción, sino a las represalias de los patrones. Finalmente el 10 de Noviembre se llegó a un acuerdo con el Partido Demócrata Cristiano, opositor al régimen de Allende, para poner fin a la huelga. Sin embargo, esta experiencia significó una ruptura con la situación anterior y el aumento de poder popular, que después se verían opacados por la dictadura militar. (Wyczykier 2007)

En México destaca el caso de los ferrocarriles, donde a finales de 1930 mediante un decreto del presidente Lázaro Cárdenas se cedió a los trabajadores el control de la empresa con la creación de la “Administración Obrera de los Ferrocarriles Nacionales” y se les dio autonomía para nombrar a sus representantes y operar la empresa. Sin embargo, los trabajadores debían cumplir con ciertas metas impuestas por el gobierno aun cuando las líneas y la maquinaria se encontraban en mal estado. El gobierno intervenía de alguna manera con la regulación de las tarifas. (López 1997). Como lo muestra este autor, esta experiencia, producto de un contexto inicialmente favorable a los trabajadores y cuando el sindicalismo de las empresas estatales todavía no había quedado totalmente controlado por el gobierno, ya anticipaba los claroscuros que se manifestarían casi de manera generalizada en este tipo de gestión colectiva así como las tensiones generadas entre el liderazgo sindical y la administración de la empresa,

especialmente considerando que el control obrero de la administración de los ferrocarriles se intentó en medio de un proceso de profundización de las relaciones sociales típicamente capitalistas. De acuerdo con López (1997) los trabajadores reprodujeron allí algunas de las prácticas que se desarrollaban en el sindicato para la elección de líderes y la toma de decisiones. Tuvieron además algunas dificultades para administrar la compañía debido a la falta de conocimientos, además de operar con maquinaria en mal estado. Esto aunado a la negativa del gobierno de aumentar las tarifas, que representaban pérdidas para los ferrocarriles. Finalmente se intentó en esta experiencia demostrar que los problemas de los ferrocarriles provenían de la incapacidad de los administradores y no de los derechos garantizados a los trabajadores.

En 1940 Cárdenas inicia un proceso de reestructuración de las empresas estatales, entre ellas los ferrocarriles. Esta reestructuración significaba menores salarios, recorte de personal y el incremento de la productividad. Al existir fracturas con las bases que no estaban dispuestas a seguir postergando sus demandas, el sindicato se vio impedido para enfrentar dicha reestructuración. La Administración Obrera intentó suspender temporalmente algunos de los beneficios de los trabajadores, para cumplir con las exigencias gubernamentales, sin embargo, los trabajadores se negaron a la aplicación de dicha propuesta. La postura entonces del liderazgo sindical, ante las dificultades de la empresa para funcionar y cumplir con el compromiso con el gobierno sin afectar los intereses de los trabajadores, fue el aumento de las tarifas a lo que Cárdenas ya se había opuesto, pero que posteriormente aceptó condicionándola a la disciplina de los trabajadores y al cumplimiento de los acuerdos anteriores (dar el 5.68% de los ingresos al gobierno y cumplir con ciertos niveles de productividad).

Ante el incumplimiento de los acuerdos por parte de la Administración Obrera, el presidente entrante, Manuel Ávila Camacho, envió el 20 de diciembre de 1940 a la Cámara de Diputados una iniciativa de ley para derogar la promulgada el 23 de Abril que otorgaba el control de los ferrocarriles a los trabajadores. Creaba además la administración de los ferrocarriles, un organismo del Estado que se encargaría de la

operación de la empresa. Dicha ley fue aprobada el 24 de diciembre de 1940 con lo que se termina la gestión obrera.

Como se puede observar en la diversidad de experiencias que designa el concepto de autogestión<sup>4</sup>, por lo general estas hacen referencia no necesariamente a una transformación del modelo económico, sino a la participación de los trabajadores más allá del proceso productivo. En ese sentido, el movimiento cooperativo ha sido uno de los que han adquirido mayor fuerza en América Latina como forma de promover la autogestión. Al estar basado en principios que promueven estructuras horizontales y la solidaridad entre sus miembros, cuestiona la idea de la necesidad de que exista un patrón y apuesta por la educación de los socios para administrar la cooperativa. Por lo anterior consideramos en esta tesis a las cooperativas como formas organizativas que buscan hacer posible la autogestión.

#### b) El “paradigma cooperativo”

Una de las contribuciones recientes que permite identificar mejor las características del cooperativismo es la que se encuentra en Rojas (2007).<sup>5</sup>

Las características generales del “paradigma cooperativo”, según Rojas (2007, pp. 24-29) son:

- a) Cuestiona el paradigma dominante, aunque a veces no se opone abiertamente sino que actúa según sus pautas y lo transforma desde adentro.
- b) Es un movimiento “antisistémico, contracultural y antiindividualista”
- c) Se trata de un paradigma de naturaleza fundamentalmente “ética, humanista o filosófica” que hace referencia al ideal cooperativo que se expresa en sus valores:

---

<sup>4</sup> En el Caso de México, además de las ya referidas aquí, encontramos el caso de las cooperativas Excelsior, Cruz azul, El grullo entre otras.

<sup>5</sup> “El sistema capitalista dominante se distingue por cuatro características fundamentales, a saber: a) el lucro y la acumulación de ganancia ilimitada como motor de la economía; b) la competencia implacable por el control de los mercados como ley suprema; c) la propiedad privada de los medios de producción, el carácter social de la producción y la apropiación individual de la ganancia como norma de funcionamiento cotidiana del sistema, y d) la subordinación del trabajo humano a un régimen de trabajo asalariado en cuyo marco el trabajo queda reducido a una mercancía más, es decir, una cosa u objeto, que se vende y se compra, que se utiliza y deshecha, sin mayor consideración.” (Rojas, 2007: 20)

libertad, autonomía, democracia y solidaridad y cómo estos valores se incorporan en las cooperativas.

- d) La economía está centrada en la persona y es un instrumento de autogestión social, innovadora, creadora, participativa, democrática y solidaria.
- e) La educación y la capacitación son su instrumento principal de formación y transformación de la conciencia humana.
- f) La intercooperación es el instrumento que da fortaleza y solidez a las cooperativas, a la vez que constituye un elemento que favorece su sobrevivencia.
- g) Aspira a ofrecer respuestas eficaces a los diferentes problemas y necesidades humanas en el plano social, económico, político y cultural,
- h) No es inmutable ni perfecto, se encuentra en constante proceso de cambio y adecuación a la realidad específica de cada país o región.

Uno de los rasgos más importantes, según el mismo autor, es el carácter democrático del gobierno interno en las cooperativas. Así, citando a Brot, (1951), se señala que “La cooperativa es una democracia por naturaleza... como organización voluntaria, desaparece cuando los hombres que la integran pierden el sentido de la asociación” (Rojas, 2007: 26). Asimismo la democracia pone en el centro valores como igualdad y libertad. “La democracia no se puede construir y mantener su equilibrio más que en la medida en que la libertad y la igualdad sean establecidas y respetadas.” (Rojas, 2007: 25). Como señala este autor, el concepto de igualdad se manifiesta en la aplicación imparcial de la ley y en la participación de los ciudadanos y en el caso de la cooperativa las asambleas son el principal espacio de participación. La libertad está contenida en la atribución de derechos y de las obligaciones para los miembros.

Para este autor el principio de adhesión voluntaria respeta la libertad individual y supone la capacidad de cada persona para tomar decisiones. De ahí también la importancia de la educación en las cooperativas. “La realización del cooperativismo se inscribe precisamente en un proyecto de sociedad de derechos y de libertades en la que los miembros son los únicos responsables de la administración cotidiana y el devenir de su cooperativa. Este poder exige, al mismo tiempo, el reconocimiento de la igualdad de

todos y el conocimiento suficiente para participar en los debates y en las decisiones...esta apuesta democrática cooperativa hace de cada persona un miembro a carta cabal, como debería ser el ciudadano en la gestión de la ciudad.” (Rojas, 2007: 26)

Esos valores (la igualdad, la libertad y a democracia) fundamentan la práctica del cooperativismo. Sin embargo, han sido recuperados por diversos movimientos sociales. La especificidad entonces del paradigma cooperativo, de acuerdo con este autor, reside en considerar como parte de sus valores la solidaridad y la equidad. “Estos dos conceptos vienen a solidificar y personalizar el modelo permitiendo un anclaje real de la democracia organizacional. Entre los valores fundamentales de libertad y de igualdad, la solidaridad y la equidad aportan, dentro de un marco realmente democrático, un arreglo justo que los reconcilia.” (Rojas, 2007: 27) La solidaridad permite identificar a otros como promotores de la misma causa u objetivos, que está orientado también a concepciones del mundo similares. La equidad por otra parte promueve una cultura de justicia. Es a partir de estos dos valores que el proyecto cooperativo constituye lo que Rojas denomina “un acuerdo democrático” entre lo individual y lo colectivo.

Las cooperativas tienen un doble carácter como asociación autónoma de personas y como empresas de propiedad conjunta. La asociación ocuparía, en forma simultánea y dialéctica el espacio de la esfera política de cualquier organización y, la empresa, el de la esfera operativa. (Rojas, 2007) Sin embargo, como este autor reconoce, este doble carácter no implica que la asociación se concentre únicamente en sus objetivos sociales y la empresa únicamente en los objetivos económicos. Dentro de las cooperativas esto significa que los socios deben asumir diversos roles, lo que, como se ha podido observar en los casos concretos, no es un proceso exento de dificultades (Mozas 2002, Bruni 2007 y Maraño 2013).

La cooperativa como asociación tiene su origen en un grupo de personas que identifican necesidades comunes y toma la decisión de atenderlas en conjunto. Esto genera cohesión en el grupo a la vez que las responsabilidades se socializan o se convierten en colectivas. Los socios son responsables de orientar y dirigir sus propias actividades. La cooperativa

como empresa tiene el objetivo de comprar o producir bienes o servicios para sus asociados o terceros. Entre sus miembros se reúne el capital económico necesario para iniciar sus operaciones. Esto incide también en la toma de decisiones, ya que se identifica a la cooperativa como asociación con la esfera política, es decir, las decisiones importantes por ejemplo la creación misma de la cooperativa, su disolución, los bienes que produce y la integración con otras cooperativas. En tanto que la cooperativa como empresa está relacionada con la parte operativa, en las actividades cotidianas, es decir, compra-venta de productos, prestación de servicios, realización de cursos y talleres etc. (Rojas, 2007)

Las cooperativas y los sindicatos, siguiendo a este autor, comparten espacios, objetivos y actividades comunes. Ambos se basan en la solidaridad, la ayuda mutua y en algunos casos en la gestión democrática. Algunos sindicatos incluso emprenden planes de consumo o vivienda para sus afiliados y financian la constitución de cooperativas. Sin embargo, como veremos más adelante, aunque ambas son formas asociativas, hay diferencias importantes en su naturaleza, lo que implica considerar las condiciones bajo las cuales puede operar la transición de una a otra forma así como las implicaciones de que exista o no un sindicato como antecedente de la cooperativa, cuestión que forma parte del problema de investigación tratado en esta tesis.

Los principios que deben preservarse en el funcionamiento de una cooperativa para que ésta cumpla con sus objetivos, incluidos en el siguiente recuadro, coinciden en gran medida con el enfoque de Rojas (2007) y nos permitirá explorar en los capítulos siguientes hasta qué punto estos principios han llegado a concretarse en el caso de la cooperativa TRADOC, de qué manera se observa en su puesta en práctica el peso del legado sindical y si las tensiones y claroscuros puestos de manifiesto en otras experiencias, de las que nos ocuparemos a continuación, están o no presentes en nuestro caso de estudio.

## Cuadro 1: Los Principios Cooperativos

La doctrina cooperativista está basada en los principios de los Pioneros de Rochdale (1884) resultantes de la primera experiencia organizada de manera sistemática, bien estructurada, con estatutos. El socialismo utópico (Owen, Fourier, Saint-Simon, Proudhon)<sup>6</sup> proponía como base de la organización cooperativa la naturaleza voluntaria de la cooperación asociación, así como la administración democrática de la empresa y que este tipo de organizaciones aspiraran a brindar algún servicio a sus socios y no al lucro. Posteriormente el fenómeno del cooperativismo se extendió al resto del mundo gracias a sus principales promotores: Friedrich Wilhelm Raiffeisen, quien en 1862 fundó la primera cooperativa de crédito en Alemania y Alfonso Desjardins, quien en 1900 fundó la primera cooperativa de crédito norteamericana en Levis, Québec.<sup>7</sup>

La Alianza Cooperativa Internacional (ICA por sus siglas en inglés) establece como los principios del cooperativismo los siguientes<sup>8</sup>:

### **Primer Principio:** Membresía abierta y voluntaria

Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas a aceptar las responsabilidades que

---

<sup>6</sup> “Los socialistas utópicos surgen a principios del siglo XIX como respuesta a la burguesía que lentamente abría su camino desde el siglo XV para ser la representante de la nueva clase social relacionada con la caída del feudalismo y la revolución industrial. Al mismo tiempo estos socialistas se esfuerzan por crear mecanismos, organizaciones, estructuras sociales, llamadas comunidades, falansterios o cooperativas con el fin de resolver las condiciones sociales deplorables fruto de este nuevo movimiento del poder económico que trae como consecuencias el surgimiento del proletariado.”(Ackerley, 2008, 154) Los más relevantes son Robert Owen, Saint-Simon, Charles Fourier, se pronunciaron contra la explotación y son considerados los precursores del cooperativismo moderno.

Owen (1771-1858) se vinculó con el Movimiento Obrero Británico y propuso transformar las relaciones de producción. Algunos de sus discípulos fundaron la sociedad cooperativa de los “Pioneros de Rochdale”. Fourier (1772-1837) en su idea de los falansterios proponía que cada trabajador realizara diversas actividades para evitar la rutina. En estas pequeñas comunidades cada trabajador tenía el derecho de elegir el trabajo que quisiera de acuerdo a sus necesidades, deberían dirigirse democráticamente y de acuerdo a la voluntad de todos sus habitantes. Para Saint Simon (1760-1825) la organización del trabajo y de la producción conduciría a la desaparición de la pobreza y sustituiría la filantropía y el asistencialismo. De acuerdo con ese autor existían dos grupos de individuos en la sociedad: los productores, comerciantes, y los productores, trabajadores, éstos últimos deberían cobrar de acuerdo a su producción. Saint-Simón acepta la propiedad privada sólo si es merecida, es decir, si se trabaja para esta, y no si es producto de la herencia. Finalmente Proudhon acepta la pequeña propiedad de aquel que trabaja por ella, acepta la propiedad de la tierra que es trabajada (Ackerley, 2008).

<sup>7</sup> <http://ica.coop/es/node/999> Consultada el 5 de abril del 2014

<sup>8</sup> <http://www.aciamericas.coop/Principios-y-Valores-Cooperativos-4456> Consultada el 5 de abril del 2014



conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosa.

**Segundo Principio:** Control democrático de los miembros

Las cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones. Los hombres y mujeres elegidos para representar a su cooperativa, responden ante los miembros.

En las cooperativas de base los miembros tienen igual derecho de voto (un miembro, un voto), mientras en las cooperativas de otros niveles también se organizan con procedimientos democráticos.<sup>9</sup>

**Tercer Principio:** Participación económica de los miembros

Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la cooperativa.

Usualmente reciben una compensación limitada, si es que la hay, sobre el capital suscrito como condición de membresía.

Los miembros asignan excedentes para cualquiera de los siguientes propósitos: El desarrollo de la cooperativa mediante la posible creación de reservas, de la cual al menos una parte debe ser indivisible; los beneficios para los miembros en proporción con sus transacciones con la cooperativa; y el apoyo a otras actividades según lo apruebe la membresía.

**Cuarto Principio:** Autonomía e independencia

Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Si entran en acuerdos con otras organizaciones (incluyendo gobiernos) o tienen capital de fuentes externas, lo realizan en términos que aseguren el control democrático por parte de sus miembros y mantengan la autonomía de la cooperativa.

**Quinto Principio:** Educación, formación e información

---

<sup>9</sup> El Instituto Nacional de la Economía Social (INAES), recientemente creado en México, establece la siguiente clasificación: Las organizaciones de primer nivel (o de base) son aquellas compuestas por personas físicas, es decir, las cooperativas, sociedades de solidaridad social, entre otras. Las de Segundo nivel agrupan a personas morales, por ejemplo Uniones de Cooperativas o Uniones de Sociedades de Producción Rural. Finalmente las organizaciones de tercer nivel son aquellas que pueden agrupar a las anteriores, como el Consejo Superior del Cooperativismo. [http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/EmpSoc\\_NivOrgCoop.pdf](http://www.inaes.gob.mx/doctos/pdf/EmpSoc_NivOrgCoop.pdf) Consultada el 5 de abril del 2014

Las cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus cooperativas.

Las cooperativas informan al público en general, particularmente a jóvenes y creadores de opinión, acerca de la naturaleza y beneficios del cooperativismo.

**Sexto Principio:** Cooperación entre cooperativas

Las cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

**Séptimo Principio:** Compromiso con la comunidad

La cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros

FUENTE: Alianza Cooperativa Internacional

**c) Las experiencias de cooperativismo: obstáculos al cumplimiento de los principios**

Durante la década de los 80's aparece nuevamente la idea del cooperativismo como respuesta a los efectos adversos que la reestructuración productiva tuvo en el mundo del trabajo al suprimir millones de empleos asalariados. Empresas rescatadas por sus trabajadores y cooperativas de producción resurgen retomando luchas políticas e ideológicas que dieron origen al concepto, entendido como una forma de transformar las relaciones sociales y ofrecer alternativas al desempleo y la precariedad laboral.

Si bien el cooperativismo se presenta como una alternativa para generar fuentes de empleo dignas e incluir a grupos tradicionalmente marginados, los resultados de las investigaciones sobre el tema ponen en entredicho la posibilidad de lograr estos objetivos y tratan de identificar los factores que pudieran explicar el éxito o el fracaso de estas experiencias. Una de las principales causas de que las cooperativas no hayan logrado sus objetivos es el incumplimiento de los principios cooperativos. Aricapa (2008) muestra en distintos casos mecanismos de simulación que posibilitan incumplir con las prestaciones a las que tienen derecho los trabajadores en un empleo asalariado.

Por otra parte Bruni (2007) y Mozas (2002) afirman que hay una serie de claroscuros en el cumplimiento de los principios cooperativos, que inciden en la dinámica de la cooperativa y coinciden en señalar algunas de sus causas. Uno de los factores en los que parece existir un consenso, incluso con quienes analizan fábricas recuperadas, es la falta de conocimiento para poder hacer frente a los retos que supone la administración de una empresa o cooperativa. Asimismo, Mozas (2002) asocia los bajos niveles de escolaridad con la falta de participación de los socios y la no rendición de cuentas. Coinciden, también, estos autores en afirmar que la autoexplotación es un fenómeno que se presenta en las cooperativas como un mecanismo para sobrevivir frente a la lógica del mercado.

Bruni (2007) distingue entre cooperativas y otras figuras cuyos fines son más parecidos a los de las empresas capitalistas tradicionales. “La cooperativa, como modalidad de organización para la acción productiva, se distingue técnicamente de la empresa privada o, más precisamente, de la “firma propiedad del inversionista” (FPI), por el hecho de que en la cooperativa los miembros son a la vez dueños y beneficiarios de las operaciones de compra o venta (como en las cooperativas de consumidores y productores), o a la vez dueños y trabajadores beneficiarios del excedente (como en las cooperativas de trabajadores). Por su parte, en la FPI no hay miembros y los dueños (accionistas) son distintos de los beneficiarios (clientes) y de los trabajadores.”(Bruni, 2007: 37). Las cooperativas, de acuerdo con la autora, pueden convertirse en FPI para el logro de sus objetivos económicos. Asimismo, los fines de la cooperativa irían más allá del logro de los fines económicos. Cuando este tipo de organizaciones se aleja de los principios cooperativos, esta figura pasa a ser una mera formalidad legal.

Una de las principales dificultades que van a enfrentar las cooperativas es la reproducción del capital, ya que generalmente no se reinvierten los excedentes. Debido a los bajos ingresos que tienen los socios reparten la totalidad de los dividendos, descapitalizando así a la cooperativa. En cuanto a la participación económica, la autora señala que el hecho de que las cooperativas de producción deban darle prioridad a la compra de los productos de sus socios, hace que la calidad sea menor pero al negarse a

comprarles a los socios por esta baja calidad se estarían incorporando prácticas de las empresas capitalistas. Lo anterior limita las posibilidades de la reglamentación en cuanto a calidad por entrar en contradicción con los principios cooperativos.

Mozas Moral (2002) se concentra en el principio de administración democrática, aunque llega a conclusiones similares a las de Bruni (2007). Una de las propuestas novedosas de esta autora consiste en asociar el nivel de participación de los socios con el rol que desempeñan (proveedor, cliente, trabajador y empresario). Si el rol que desempeñan es únicamente de proveedor o de cliente, es muy posible que se incumpla con este principio. La autora identifica cuatro elementos que inciden en la participación: el poder, asociado a la valoración de la persona y no de su capital, que se traduce en “un socio, un voto”; la formación, que va a permitir a los socios tomar decisiones informadas; la información que incide en el poder y que posibilita la rendición de cuentas; finalmente las recompensas que propician el interés y el compromiso del socios con los fines de la organización. Así, el rol que desempeñan los socios y estos cuatro factores van a explicar las posibilidades de que se cumpla con el principio de administración democrática. Estos elementos constituyen también un punto de acuerdo entre esta autora y Bruni (2007) al asociar la democracia a ciertos niveles de información, rendición de cuentas y participación.

Ricardo Aricapa (2008) por su parte, en una serie de estudios realizados en cooperativas tanto rurales como urbanas en Colombia, encuentra condiciones laborales muy alejadas de lo que podría ser considerado un empleo de calidad. En el caso de las cooperativas agrícolas dedicadas al cultivo de caña, el autor señala que se obliga a los socios a firmar su “renuncia” (elemento que como tal no existe en una cooperativa) en el momento en que se constituye la empresa. Por otro lado, estas asociaciones, en el caso de algunas empresas del sector textil, sirven para encubrir fenómenos de subcontratación. Así pues, las empresas capitalistas se valen de las cooperativas para no reconocer a los empleados derechos que se otorgan a aquellos contratados directamente por la empresa, lo que puede ser considerado como un fraude laboral. Ahora bien, en todos los casos que analiza este autor, los miembros de las empresas cooperativas no tienen el control ni

participan en la toma de decisiones. De ahí la importancia de hacer especial énfasis en nuestra investigación en el cumplimiento de los principios cooperativos y su relación con las condiciones laborales.

En México, además de la ya comentada contribución de Rojas (2007), las principales aportaciones al tema del cooperativismo son los estudios de Joaquín Cano (1986) y el de Rojas Coria (1952) que dan cuenta de la historia del cooperativismo en el país por lo que hay todavía un gran vacío en la investigación en este tema. Asimismo, si bien es cierto que el fenómeno de las fábricas recuperadas no se ha desarrollado en México con la misma fuerza que en otros países, uno de los pocos estudios sobre el tema es el de Boris Marañón (2013). Sin embargo, el mismo reconoce la limitación de sus resultados ya que se circunscribe únicamente al caso de Pascual Boing. Actualmente Pascual Boing es una de las cooperativas más grandes del país y también una de las que mayor tiempo ha sobrevivido. Aunque esta experiencia no forma parte de un fenómeno con tanto auge como en el caso argentino y puede ser vista como un caso aislado, es relevante porque pone de manifiesto las tensiones que se generan incluso en una cooperativa que ha sido ubicada en la literatura entre las más exitosas del país.

En ese caso, vinculado a las crisis que experimentó México a partir de los años setenta, los trabajadores estallaron una huelga en 1982 debido a la negativa del patrón de cumplir con el aumento salarial que había autorizado el gobierno. Después de dos años y de varios intentos de romper la huelga por parte de las autoridades y la empresa, el 6 de agosto de 1984 los trabajadores compraron, en remate público, los bienes (marcas, equipo obsoleto, materias primas y producto terminado ya caducado) e iniciaron sus operaciones como cooperativa en mayo de 1985 (Marañón, 2013).

El no contar con apoyo gubernamental dificultó, de acuerdo con Marañón la posibilidad de empezar a producir. Se iniciaron operaciones con 176 trabajadores y un año después el número de empleados aumento a 1200 ya que su principal estrategia fue reestablecer los vínculos con los proveedores y los clientes. En 1987 iniciaron un proceso de expansión y construyeron una planta en San Juan del Río, Querétaro, sin embargo, con

la entrada en vigor del TLC tuvieron serias dificultades económicas debido a la competencia con empresas transnacionales. En 1996, iniciaron la construcción de una nueva planta en Tizayuca, Hidalgo. El número de empleados con la apertura de esas dos plantas llegó a 5,000.

El balance que realiza Marañón (2013) sobre la cooperativa da cuenta de las tensiones a las que se enfrentan estas organizaciones. En principio el autor afirma que existen procesos democráticos en la toma de decisiones y la elección de consejos. Sin embargo, prácticamente los trabajadores igualan en número a los socios y los primeros no participan en la toma de decisiones y no pueden acceder a cargos directivos. En contraste, se han aumentado los salarios y algunas prestaciones, no solo para los socios sino para todos los trabajadores, sin embargo, el proceso productivo no se modificó y aún existen supervisores debido a lo que el autor denomina la “cultura del asalariado”, el individualismo y la falta de involucramiento con el proyecto cooperativo. Además, con el establecimiento de un tabulador que toma en cuenta el conocimiento de los trabajadores para determinar su ingreso, la disparidad entre los líderes y los demás socios se ha ampliado de tal forma que a un directivo se le paga seis veces lo que reciben los empleados de producción. (Marañón, 2013).

La educación y capacitación de sus miembros ha sido un tema relevante en la cooperativa, ya que a aquellos que llegan a ocupar cargos en los consejos se les capacita durante dos meses antes de ocupar su puesto. Asimismo, los socios y trabajadores reciben constantemente cursos sobre los principios cooperativos y otros relacionados con cuestiones técnicas dependiendo del área a la que pertenecen. Los trabajadores pueden ser socios de la cooperativa realizando una aportación que resulta inalcanzable para éstos, lo que ha creado conflictos en la organización y se ha logrado únicamente sustituir a 500 miembros de la sociedad que se retiraron, pero en términos reales no ha aumentado el número de socios.

Otro estudio que presenta de manera más clara la relación entre el origen de la cooperativa y su dinámica es el de Sabatés (2002). Este autor realiza un análisis de dos

cooperativas con orígenes distintos en el estado de Oaxaca: una de ellas dedicada a la producción textil, cuya finalidad es conseguir recursos gubernamentales y la otra que surge a partir del interés de un grupo de productores de café para solucionar problemas de comercialización y compra de insumos. Este autor asocia la voluntad participativa, es decir el compromiso de los socios con la organización y el nivel de participación, con la manera en que se fundaron las cooperativas. Así, mientras los cafeticultores tenían una experiencia de asociativismo previo, ya que la propiedad de la tierra en la localidad donde habitaban era colectiva, lo que permitió que incorporaran esa forma de organización en la cooperativa; por otro lado, la cooperativa dedicada a la producción textil surgió por la propuesta de lo que era el Instituto Nacional Indigenista (INI), hoy Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas (CDI). El autor identifica en ambas organizaciones problemas de desigualdad de género en el caso de los cafeticultores mientras en la textil la desigualdad era económica. De ahí que se asocie el surgimiento desde “abajo” a un mayor compromiso de los socios, mientras que esto no sucede en las que son creadas “desde arriba”, aunque no dejan de existir tensiones en ambas.

En esta última, de acuerdo con Sabatés (2002), se generó una estructura jerárquica en la que únicamente los artesanos con mayores recursos podían tomar decisiones sobre las actividades de la cooperativa, reproduciendo así la desigualdad existente en la localidad. La otra en cambio, en la práctica cotidiana fue eliminando esas diferencias abriendo espacios para las mujeres en actividades que anteriormente solo participaban hombres. Aun cuando no es un proceso acabado y todavía existen áreas reservadas para los hombres y una mayor valoración del trabajo de estos, se han dado pasos para transformar las relaciones de género. Este autor da importancia a la forma en que surgen las cooperativas; sin embargo, para él este factor es relevante en tanto que incide en la voluntad de participar, lo que constituye una de sus principales limitaciones.

Otros estudios en México hacen énfasis en las posibilidades de las cooperativas de generar fuentes de empleo y el bienestar de sus socios y cómo estas han logrado adaptarse a lo que varios autores señalan como un contexto adverso, además de que este

tipo de organizaciones inciden también en otros ámbitos como el ejercicio de la ciudadanía.

Las cooperativas pesqueras han proliferado por ser un requisito que los pescadores se organicen bajo esta figura legal para otorgarles los permisos necesarios para realizar su actividad. Esta situación ha fomentado la simulación, pero también han existido otras cuyo funcionamiento ha permitido que los socios aprovechen de mejor manera los recursos naturales y obtengan mayores ingresos. Cano y otros (2012) analizan tres cooperativas que se enfrentan a la introducción de una especie de pez denominada plecos que resulta nociva para otras especies que normalmente se comercializaban. Sin embargo, los autores identifican que el cambio técnico requerido para la innovación enfrenta limitaciones relacionadas con el funcionamiento interno de las cooperativas. Así, para estos autores la capacidad organizativa va a incidir en la posibilidad de introducir estos cambios tecnológicos<sup>10</sup>.

Finalmente y desde una perspectiva socio-política, Zárate y Baltazar (2011) hacen énfasis en la posibilidad de construir una ciudadanía desde lo local y particularmente desde la pertenencia a organizaciones como las cooperativas. Para estos autores la condición de ciudadanos se construye a partir de una larga experiencia al tratar con las agencias del Estado y buscar nuevas fórmulas de integración. Han sido décadas de negociación con las instituciones estatales lo que les ha permitido generar “estrategias” propias cada vez más efectivas frente a los desafíos del nuevo escenario. Para ello analizan el caso de la cooperativa Tosepan Titataniske ubicada en Cuetzalan, Puebla que tiene una experiencia de lucha de más de 30 años<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Cano y otros (2012) miden el nivel organizativo y de tecnificación en las tres cooperativas para poner a prueba la relación que los autores identifican. Así en el nivel organizativo se miden la participación, los ingresos, la existencia de un reglamento interno, un plan de trabajo y la gestión de recursos. Se otorga en ambos casos una calificación que va del 1 al 4. De acuerdo a los datos presentados por estos autores la cooperativa que obtiene los valores más altos en el nivel organizativo también obtiene los más altos en nivel de tecnificación.

<sup>11</sup> A mitad de la década de 1970 surgió un movimiento campesino e indígena que se constituyó como una cooperativa denominada Unión de Pequeños Productores de la Sierra y en 1980 se convirtió en la Sociedad Cooperativa Agropecuaria Regional “Tosepan Titataniske” (Zarate y Baltazar, 2011) Con el surgimiento de la cooperativa no solo se transformó la comercialización y producción del café sino que también emprendieron un proceso de participación política. Dentro de la Asamblea General se acordó



En este caso, la cooperativa también fue un medio para contrarrestar los bajos precios de café y la pérdida de cosechas por cuestiones climáticas, ya que se buscaron soluciones distintas a acceder a recursos al proponer a un miembro de la cooperativa para puestos de elección popular. Desarrollaron proyectos productivos, de capacitación y diversificaron sus cultivos con el fin de hacer frente a condiciones adversas, estableciendo así una relación distinta con el gobierno. De acuerdo con Zarate y Baltazar (2011) la distinción entre ser organizado o no va más allá de las condiciones materiales; radica en cómo se establece la relación con los mestizos, con las instituciones gubernamentales y cómo ejercen la ciudadanía desde la vida cotidiana en el contexto local.

La revisión de la literatura especializada sobre las experiencias recién expuesta nos muestra que se considera el proceso por el que se constituye una cooperativa como un factor que puede influir en su dinámica posterior. Sin embargo, lo hace de una manera tangencial, lo que constituye una de las principales lagunas en este tipo de investigaciones. Además, por lo general se pone énfasis en algún principio del cooperativismo, sin tomar en cuenta que, como señala Martínez (1995), el incumplimiento de algún principio necesariamente incide en los otros.

De lo anterior se desprende nuestro interés de construir, como se hace en el siguiente apartado, un marco de análisis que nos permita colocar en el centro la experiencia que vivieron los trabajadores de Euzkadi en su lucha por la defensa del empleo, que desembocó en la constitución de TRADOC, para examinar los efectos que de ello se derivaron en la dinámica posterior de la misma, tal como se anticipó en la introducción, exploraremos en consecuencia si el legado derivado de la participación en un sindicato democrático y en un largo conflicto es un activo de la cooperativa.

---

participar en las elecciones municipales y ganaron en alianza con el Partido de la Revolución Democrática (PRD), sin embargo los resultados no fueron los que esperaban y los cooperativistas decidieron participar con su propio candidato, sin embargo, al ver que no tenían posibilidades de ganar se unieron al Partido Revolucionario Institucional (PRI). Este trató de desprestigiar al candidato de la cooperativa para no postularlo, pero finalmente tuvo el apoyo del partido y ganó las elecciones para presidente municipal en 1986.

#### d) Las fábricas recuperadas y el papel de los sindicatos

En Argentina, producto de la crisis del 2001, hubo un aumento en el número de fábricas recuperadas por sus trabajadores. Se gestó un movimiento a nivel nacional y se formaron diversas organizaciones que lograron poner en la agenda de aquel país el tema de la recuperación fabril. De ahí, que la mayor parte de los estudios sobre este fenómeno provengan de ese contexto.

Con la quiebra de un buen número de empresas, producto de la crisis, los trabajadores se enfrentaron primero al incumplimiento de los patrones con el pago de los salarios y las prestaciones y posteriormente al cierre de sus fuentes de trabajo. Es así que, por medio de la ocupación de estos lugares, los obreros recuperaron sus fuentes de empleo. Una vez que habían tomado el control de la fábrica demandaban al gobierno su expropiación para que posteriormente pasara a ser propiedad de los trabajadores. La mayor parte de estas organizaciones se constituyeron en cooperativas para poder administrar las fábricas y dar certeza a su propiedad sobre las mismas. Al pasar a ser un “repertorio de acción posible”, como señala Gracia (2011), este fenómeno se multiplicó hasta constituirse en un movimiento nacional, que logró ser un interlocutor del Estado, cuyas principales demandas fueron la legislación al respecto del cierre de empresas y el reconocimiento de la figura de fábrica recuperada.

Este tema ha sido ampliamente estudiado desde distintas perspectivas y poniendo énfasis en diversos aspectos de este fenómeno, desde el movimiento mismo y la organización de los trabajadores, hasta las dificultades a las que se han enfrentado los trabajadores para adaptarse a los nuevos roles que implican estos procesos de autogestión.

Existen tres enfoques principales desde los que se ha estudiado el fenómeno de las fábricas recuperadas. Por un lado están los estudios que recuperan la construcción de una identidad común como cooperativistas y analizan cómo este proceso posibilita la diferenciación respecto de la forma de organización del trabajo previa (Lisdero, 2009) (Huertas y otros, 2010). Otro tipo de estudios pone el énfasis en el movimiento social

previo a la constitución de la cooperativa (Pizzi y Brunet 2012) y, finalmente, están aquellos referidos a la construcción de ciudadanía (Gracia y Cavaliere, 2010). Como veremos, estos enfoques serán recuperados para analizar más adelante la experiencia de los ex trabajadores de TRADOC.

La construcción de una subjetividad distinta en las relaciones sociales establecidas durante el proceso de lucha es uno de los elementos que ha interesado a diversos investigadores. Se pone énfasis en la diferenciación entre el modo de producción anterior y el que adoptan las fábricas recuperadas. Asimismo los estudios se centran en la construcción de una identidad común en el proceso de lucha y de una forma distinta de organización y participación en el proceso productivo. (Lisdero, 2009) (Huertas y otros, 2010)

Otros autores analizan la dimensión del movimiento social, es decir, el paso previo a la constitución de las cooperativas, desde diversos enfoques. Por un lado se recuperan los aportes de Charles Tilly sobre el repertorio de acciones utilizado por los diversos actores políticos en Argentina, el aprendizaje durante el movimiento y como éste se disemina en distintas zonas y regiones del país, para ser considerado como un “repertorio de acción posible” para los trabajadores de otras fábricas en situaciones similares (Gracia y Cavaliere, 2010) (Dávolos y Perelman, 2004). Por otro lado se analizan los incentivos que tienen los trabajadores para emprender la acción colectiva (Pizzi y Brunet 2012)

Finalmente existe otro grupo de estudios que analiza la construcción de una ciudadanía a partir de estas formas de autogestión del empleo. Estos autores coinciden en afirmar que la construcción de la ciudadanía ligada al trabajo se ha visto transformada por la adopción de políticas neoliberales y las constantes crisis económicas. (Gracia y Cavaliere, 2007; Davolos y Perelman, 2004) Asimismo, destacan, siguiendo a Bourdieu, el uso de diversos tipos de capital (económico, cultural, simbólico y político) que permiten la construcción de una ciudadanía mediante formas distintas de autogestión y organización del trabajo en colectivo (Gracia y Cavaliere, 2010).

La noción de fábrica recuperada, como se pone de manifiesto en los estudios anteriores, no es unívoca. El proceso de construirla ha sido conflictivo dada la diversidad de casos que se analizan. Como señala Gracia (2011) esta es una idea en constante transformación y resignificación. Se han usado diversos nombres para este tipo de empresas. Por ejemplo, la autora señala que en Brasil se denominan “cooperativas autogeridas” poniendo énfasis en la organización de los trabajadores para la producción. Cuando el énfasis se puso en el proceso de lucha se denominaron fábricas “ocupadas” o “tomadas”. Se intentó también criminalizarlas refiriéndose a estas como empresas “usurpadas”. Así, el proceso de definición de las fábricas recuperadas se ha ido transformando con las diversas experiencias de las que dan cuenta los estudios realizados. El caso que nos ocupa puede sumarse a este cúmulo de experiencias que sirven a dicha construcción.

De acuerdo con Gracia (2008), diversos autores plantean el fenómeno de la recuperación fabril como opuesto o contradictorio al sistema capitalista. En este sentido, sostiene que las empresas recuperadas no persiguen los mismos fines que una empresa capitalista y por ello no puede evaluárseles en el mismo sentido.

Al igual que Rojas (2007), que hace referencia a dos dimensiones del cooperativismo, como empresa y como asociación, esta autora reconoce una “doble lógica” que incide en la dinámica de estos emprendimientos. Por un lado se pone de manifiesto la necesidad de poder de negociar tanto con el gobierno y otras empresas similares con el fin de garantizar la viabilidad económica de los mismos. Por otro lado, existe la necesidad de mantener la solidaridad entre sus miembros y satisfacer sus necesidades, de manera tal que no caigan en la competencia capitalista y en la autoexplotación. Entre ambas dimensiones o lógicas, existe siempre una tensión.

De ahí que los fines de estas fábricas o cooperativas “recuperadas” no se restrinjan al ámbito económico, sino que deben ser capaces de satisfacer las necesidades de sus miembros y promover su bienestar, mientras se cumplen un conjunto de principios que tienen que asegurar su naturaleza democrática y solidaria. “Esto supone considerar

aspectos como el mejoramiento de la calidad de vida de sus promotores, la ampliación del conocimiento y la consolidación de lazos sociales solidarios, el empoderamiento de las personas a partir de su lucha y asunción de nuevas responsabilidades, entre otros aspectos.” (Gracia, 2008, 43)

A partir de esas consideraciones, Gracia construye una definición de fábrica recuperada que considera las prácticas implementadas por los trabajadores para apropiarse de su experiencia laboral, gestionar la cooperativa, insertarse en el mercado y negociar con el Estado. Así, se usa este término para designar a “las practicas implementadas por trabajadoras y trabajadores que producen de manera autogestiva luego de rescatar unidades productivas en crisis.” (Gracia, 2011: 219).

Si bien, como veremos en esta tesis, en el caso de Euzkadi-Tradoc no se trataba de una “unidad productiva en crisis”, debido al abandono de los dueños o incluso a la quiebra de la misma, el hecho de haber estado la planta paralizada durante tres años por una huelga, a la que se solo se puso fin una vez que se acordó la entrega en propiedad a los trabajadores, nos permite considerarla como una situación de crisis que da origen a una fábrica recuperada. En suma, la existencia de un conflicto en el que los trabajadores defendieron su fuente de empleo y por el que finalmente logran quedarse con la empresa, fuera o no este su objetivo principal, se asimila a otras experiencias estudiadas por Gracia. Además, se cumple la segunda condición ya que fueron los propios trabajadores quienes se encargaron no solo de la producción sino de la administración de la fábrica, la cual consiguieron poner a funcionar después del conflicto.

En cuanto al papel que juegan los sindicatos en estos procesos, algunos estudios analizan la participación de este tipo de organizaciones en los movimientos de recuperación fabril y se concentran en el desarrollo de este proceso en Argentina. Todos los estudios de los que se dará cuenta aquí coinciden en afirmar que el papel de la mayoría de los sindicatos fue sumamente pasivo y en algunos casos de oposición. Coinciden también en que la causa de la escasa participación de los sindicatos es que eran organizaciones que habían sido debilitadas por la aplicación de políticas de corte neoliberal, por lo que no pudieron

hacer frente a la crisis económica. De ahí la necesidad de “nuevas” formas de organización que dieran respuesta a las demandas de los trabajadores.

Dávolos y Perelman (2004) distinguen entre tres tipos de participación de los sindicatos en la recuperación de fábricas: 1) Aquellas donde el sindicato acompañó tanto los conflictos anteriores como la recuperación 2) Aquellas donde el sindicato acompañó los conflictos anteriores, pero no visualizó, no apoyó o directamente se opuso a formas alternativas de acción como la recuperación y 3) Aquellas recuperaciones de empresas que tuvieron lugar, aun cuando la intervención sindical fue muy limitada, e incluso actuó en connivencia con la patronal.

El primer tipo de intervención sindical se dio generalmente en sindicatos combativos, independientes, que significaron una red de solidaridad para los trabajadores y que propiciaron la movilización. Si bien en todos los casos existieron transformaciones de diversa índole, en este tipo de sindicatos significó un proceso de aprendizaje y un quiebre con la dinámica anterior como asalariados. Cabe recordar que el caso que seleccionamos en esta investigación se inscribe en este tipo de intervenciones y coincide con un proceso previo de democratización sindical lo que le permitió ganar autonomía frente a una estructura sindical corporativa, alejada de las funciones de representación de los intereses de sus agremiados.

De acuerdo con las autoras, la recuperación implicó rupturas importantes que trajeron consigo la discusión sobre temas que jamás se habían problematizado. Primero, sobre la reorganización de la producción, las labores nuevas que tendrían que asumir, en síntesis el doble rol que debían jugar los empleados; segundo, el valor y la retribución del trabajo. Además se problematizó la identidad obrera, así como la proyección política de cada movimiento. Estas discusiones condujeron a nuevas formas de organización de la producción, de relaciones sociales, y una nueva proyección política y gremial. Esa ruptura tuvo como consecuencia desde propuestas novedosas para organizar y valorar el trabajo hasta la reproducción de estructuras jerárquicas propias de las empresas tradicionales.

Martí (2006) llega a la conclusión, al igual que Arias (2008), de que en estas experiencias se asocia a los líderes sindicales con la figura del patrón, por lo que cuando hay alguna dificultad los trabajadores recurren a estrategias de la vida sindical: por ejemplo las manifestaciones frente a las casas de los líderes o realizar un paro de actividades. Lo anterior producto de la tensión que ya señalábamos entre el nuevo rol que asumen los trabajadores. Arias (2008), por su parte, analiza la construcción de sentido en los trabajadores como socios de una cooperativa, poniendo en juego la construcción de autonomía e identidad del trabajo.

De acuerdo con Arias (2008) al modo de producción capitalista, le corresponde una particular concepción del tiempo y el espacio –producto, en parte, de la lucha entre capital y trabajo- que se va a transformar en las fábricas recuperadas al cuestionar el principio básico de este sistema: la propiedad privada. De ahí la tensión que identifican estos autores en el tránsito de una condición de “trabajador en relación de dependencia” a la de “trabajador autónomo”.

Esta tensión, explica Arias (2008), permite dar cuenta de por qué en algunos casos se asocia a los líderes sindicales, que ocuparon puestos administrativos una vez recuperada la fábrica, con la figura del patrón, ya que los trabajadores se convierten en “ocupantes” de los espacios pero no se apropian de ellos, como señala la autora. En algunos casos las oficinas que eran de los anteriores dueños se mantienen cerradas ya que los trabajadores no logran romper con la estructura jerárquica que se les había impuesto. En conclusión, esta autora afirma que el papel de los sindicatos fue marginal y que no consiguieron transformarse para dar cabida a las demandas de los trabajadores.

El análisis que realizan estos autores, si bien se ubica en un contexto diferente, da algunas luces para analizar casos similares en México. Dichos estudios, sin embargo, tienen la limitante de que no dan cuenta a profundidad de la vida al interior de las cooperativas y las formas en que se resuelven las tensiones. Aunque se ocupan del rol que juegan los sindicatos durante la recuperación y apuntan que de ese papel depende

después la operación de la cooperativa no dan un paso más allá y dejan de lado la dinámica en estas organizaciones.

Es por ello que resulta relevante indagar en esta tesis si la posibilidad de que los principios cooperativos se cumplan aumenta en organizaciones que atraviesan por un proceso de lucha como es el caso de algunas fábricas recuperadas. Sin embargo, hay que decir que si bien el caso que se estudia guarda muchas similitudes con el proceso de recuperación fabril que se dio en Argentina, no podemos afirmar que se trate de una experiencia idéntica ya que hay diferencias importantes en la manera en que los trabajadores acceden al control de los medios de producción: la ocupación vs la compra de las instalaciones y la maquinaria.<sup>12</sup>

Con base en lo anterior, se pondrá énfasis en esta investigación en el proceso de democratización del sindicato y en la lucha por la defensa de la fuente de empleo que desemboca en la constitución de una cooperativa. Se busca dar cuenta de la singularidad de esta experiencia, considerando la naturaleza, capacidades y recursos de poder del sindicato y su puesta en práctica en el proceso de lucha. Al respecto nos preguntamos qué implicaciones tuvo para los trabajadores el haber sido parte de un sindicato democrático; qué legados se derivan de la experiencia sindical y de lucha y cómo influyeron estos antecedentes sobre la cooperativa y sobre su dinámica interna, especialmente por lo que refiere a las implicaciones que tuvieron en el cumplimiento de los principios del cooperativismo.

---

<sup>12</sup> La noción de fábrica recuperada no es unívoca, el proceso de construirla ha sido conflictivo. De ahí que una multiplicidad de experiencias han sido agrupadas bajo este término. Como señala Gracia (2011) esta es una idea en constante transformación y resignificación. Se han usado diversos nombres para este tipo de empresas la autora señala que en Brasil se denominan “cooperativas autogeridas” poniendo énfasis en la organización de los trabajadores para la producción. Cuando el énfasis se puso en el proceso de lucha se denominaron “ocupadas” o “tomadas”, se intentó también criminalizarlas refiriéndose a estas como empresas “usurpadas”. Así, el proceso de definición de las fábricas recuperadas se ha ido transformando con las diversas experiencias de las que dan cuenta los estudios realizados. El caso que nos ocupa puede sumarse a este cúmulo de experiencias que sirven a dicha construcción.



### e) Los estudios sobre TRADOC

El caso de la cooperativa TRADOC ha sido abordado ya por otros estudiosos del cooperativismo y de las fábricas recuperadas. Incluso se han editado un par de libros, utilizados como referencia en esta tesis, cuyos autores son algunos de los socios, entre ellos el líder del sindicato y quien fuera el asesor político del sindicato Enrique Gómez. Se han elaborado además varios documentales que dan cuenta del proceso de huelga. En los textos escritos por miembros de la cooperativa se realiza una descripción que busca recuperar la percepción y vivencias de los participantes en el movimiento. De ahí que constituyeron insumos muy valiosos para esta investigación.

Uno de los estudios más recientes sobre este caso es el de Sarya Luna (2014). En él se hace énfasis en la emergencia de formas alternativas de producción y organización del trabajo dado el contexto adverso para el empleo. Se concibe a la cooperativa TRADOC como una empresa recuperada por sus trabajadores (ERT). Este tipo de organizaciones recuperan la reciprocidad y la autogestión laboral al responder a las consecuencias de la adopción de políticas neoliberales. Transforman, además, la relación y la forma en que valoran el trabajo. (Luna 2014). La autora resalta la tensión que se genera en las ERT entre lo “viejo” y lo “nuevo” dado que deben organizar el trabajo bajo esquemas no capitalistas y, sin embargo, deben mantener relaciones con empresas capitalistas y competir con estas en el mercado.

En el caso de TRADOC, Luna (2014) destaca que la conformación de la cooperativa y la cogestión con una empresa privada fue la vía no solo para resolver el conflicto, sino para mantener la fuente de empleo de los trabajadores. Para la empresa Cooper Tires, actual socia de la cooperativa, significó eliminar las restricciones que suponía tener un sindicato de las características del SNRTE y dar marcha atrás a las conquistas plasmadas en el Contrato Ley. Si bien es cierto que en opinión del gerente de Cooper, Jeff Shumaker, no hay necesidad de negociar constantemente con el sindicato ya que ese costo se traslada a la cooperativa, la toma de decisiones en la organización debe realizarse de manera conjunta. De esta forma se garantizaría la autonomía de la cooperativa, ya que Cooper no puede intervenir en las decisiones internas (Luna, 2014).

Se pone énfasis también en el papel que ha jugado la trasnacional ya que es el principal cliente y proveedor de materia prima de TRADOC y sobre las implicaciones que ello podría tener en la autonomía de la organización. Esta autora, encuentra diferencias entre los socios que ingresan después de la reapertura y quienes participaron en el movimiento. Asimismo se da cuenta de la relación que se ha establecido con otros movimientos y el apoyo a las localidades cercanas.

Finalmente en el balance que realiza esta autora pone de manifiesto las contradicciones dentro de la organización. Entre ellas, la dependencia de Cooper y la diferencia de derechos entre los socios nuevos y los fundadores. Reconoce las dificultades que han enfrentado los miembros de la cooperativa para asumir el doble rol de socios y trabajadores y del compromiso que generó el conflicto por el valor afectivo que otorgan los trabajadores a la planta. Da cuenta, también, de algunas prácticas que se “heredan” del sindicato como las asambleas. Sin embargo hay diferenciaciones entre los socios que participan en el movimiento y los que ingresan después a la cooperativa. Pese a las dificultades que han enfrentado, la cooperativa ha logrado brindar una fuente de empleo e incide en el bienestar de sus miembros. Si bien no se profundiza en cada uno de esos elementos, su contribución es de suma importancia al poner el foco en las rupturas y continuidades entre la vida sindical y la cooperativa. (Luna, 2014). Todos estos aspectos serán retomados en nuestra investigación.

## Capítulo II: El modelo de análisis y la estrategia metodológica

El modelo de análisis integra diversas propuestas teóricas provenientes de la sociología y la ciencia política que nos permiten dar cuenta de las distintas aristas de nuestro problema de investigación: por una parte, la manera en que la pertenencia a un sindicato que se distingue por su carácter democrático y representativo influye sobre los individuos que lo integran y en las relaciones que se establecen entre dirigentes y bases en un contexto adverso para la defensa de la fuente de empleo. Por otra, la forma en que el pasado sindical actúa sobre la dinámica de una cooperativa y, en tal medida, sobre la oportunidad de desarrollar y sostener allí los principios que teóricamente deben orientarla, de lo que debería resultar el acceso al bienestar por parte de sus miembros.

A reserva de presentar más adelante de manera detallada las fuentes utilizadas para construir nuestro marco de análisis, incluimos a continuación una síntesis del mismo.

De la propuesta sociológica de Marshall (1998) se retoman el concepto de ciudadanía y los tres elementos que, de acuerdo con este autor, la constituyen y que nos permitirán explicar la forma en que los trabajadores ejercen una ciudadanía activa en la lucha por el reconocimiento de sus derechos, de los cuales se vuelven titulares (Janoski, 1998). En esta última, no se concibe al ciudadano (trabajador) únicamente como sujeto de derechos por haber nacido en un determinado territorio, sino como un actor que se involucra en la vida pública y comunitaria (para nosotros, en la vida del sindicato), promoviendo algunos cambios u oponiéndose a transformaciones que le son adversas. Al respecto, nos interesa analizar si los miembros del sindicato y, más tarde, los socios de la cooperativa lograron o no acercarse a este ideal de ciudadanía activa, distinguiéndose de las situaciones de subordinación y simulación dominantes tanto a nivel sindical como en las cooperativas del país.

Analizamos el tipo de gobierno así como las relaciones de solidaridad y confianza que se desarrollan -primero en el sindicato y más tarde en la cooperativa- desde una

concepción amplia sobre la democracia que, por una parte, se extiende hacia otros espacios de la sociedad (como los sindicatos y las cooperativas, en nuestro caso de estudio), siguiendo a Pateman (1995) y, por otra, va más allá de su dimensión procedimental para observar no solo cómo se accede al poder (lo que coincide con la dimensión formal de la representación de Pitkin) sino la manera en que éste se ejerce y los resultados que se consiguen (Munck, 2011). Como veremos más adelante, esto último coincide a su vez con la dimensión sustantiva de la representación de Pitkin (1967), aunque esperamos identificar algunas diferencias en el caso de una cooperativa, debido a que se trata de diferentes situaciones. Es decir, la finalidad de los sindicatos es la mejora de las condiciones laborales y la defensa de estos derechos frente a un empleador en tanto que la cooperativa busca el bienestar de sus miembros sin que exista un sujeto distinto, obligado de responder a esta expectativa. Si bien la Ley General de Sociedades cooperativas establece que se debe sancionar la simulación en el funcionamiento de las cooperativas, generalmente no se verifica el cumplimiento de los principios cooperativos y que este tipo de organizaciones efectivamente promuevan el bienestar de sus miembros. Sin embargo, tanto los líderes del sindicato como los encargados de la administración de la cooperativa son representantes de los socios.

La idea de representación en sus distintas dimensiones (formal, descriptiva, simbólica y sustantiva), retomada de la conceptualización sociopolítica de Pitkin (1967) (referida en su caso a la representación política), nos permite analizar la singularidad del sindicato constituido por los trabajadores de Euzkadi y sus transformaciones, superando los déficits de representación característicos de los sindicatos mexicanos. Especialmente importante en nuestro caso es la dimensión descriptiva de la representación, generalmente ausente en un mundo dominado por el corporativismo y la corrupción, ya que gracias a esta dimensión es que puede en cierta forma explicarse la fuerte identificación entre dirigentes y bases primero y entre autoridades de la cooperativa y los socios. Asimismo se busca explicar la forma en que esas dimensiones de la representación se manifiestan en la dinámica de la cooperativa haciendo énfasis en las continuidades y rupturas con la vida sindical.

Aunadas al concepto de ciudadanía activa, esperamos que estas dimensiones de la representación arrojen cierta luz sobre la dinámica interna del sindicato y la forma en que dirigencias y bases asumen la defensa de su fuente de empleo. En este sentido, aprovechamos el concepto de estructura de oportunidades de McAdam (1999), inscrito dentro de la teoría de la movilización de recursos, no solo para considerar su dimensión política<sup>13</sup> sino también el contexto económico de la industria hulera, caracterizado por el cierre de plantas y la pérdida de empleos.

El concepto de poder asociacional y estructural de los sindicatos, proveniente de Wright (2000), nos permite describir mejor las condiciones en las cuales el sindicato decide enfrentar a la transnacional, en las que se combinan algunas pocas fortalezas (como el papel del sindicato en la negociación del contrato ley) con las debilidades propias de la asimetría que caracterizan a las relaciones laborales en las empresas transnacionales. Las aportaciones de Levesque y Murray (2004) sobre los recursos de poder y las estrategias de los sindicatos resultan al respecto esclarecedoras porque nos permiten mostrar cómo la movilización de nuevos recursos y la internacionalización del conflicto en Euzkadi cambian el terreno de juego y favorecen una solución institucional en la que fue posible recuperar la fuente de empleo, obligando a la autoridad a respetar el orden jurídico.

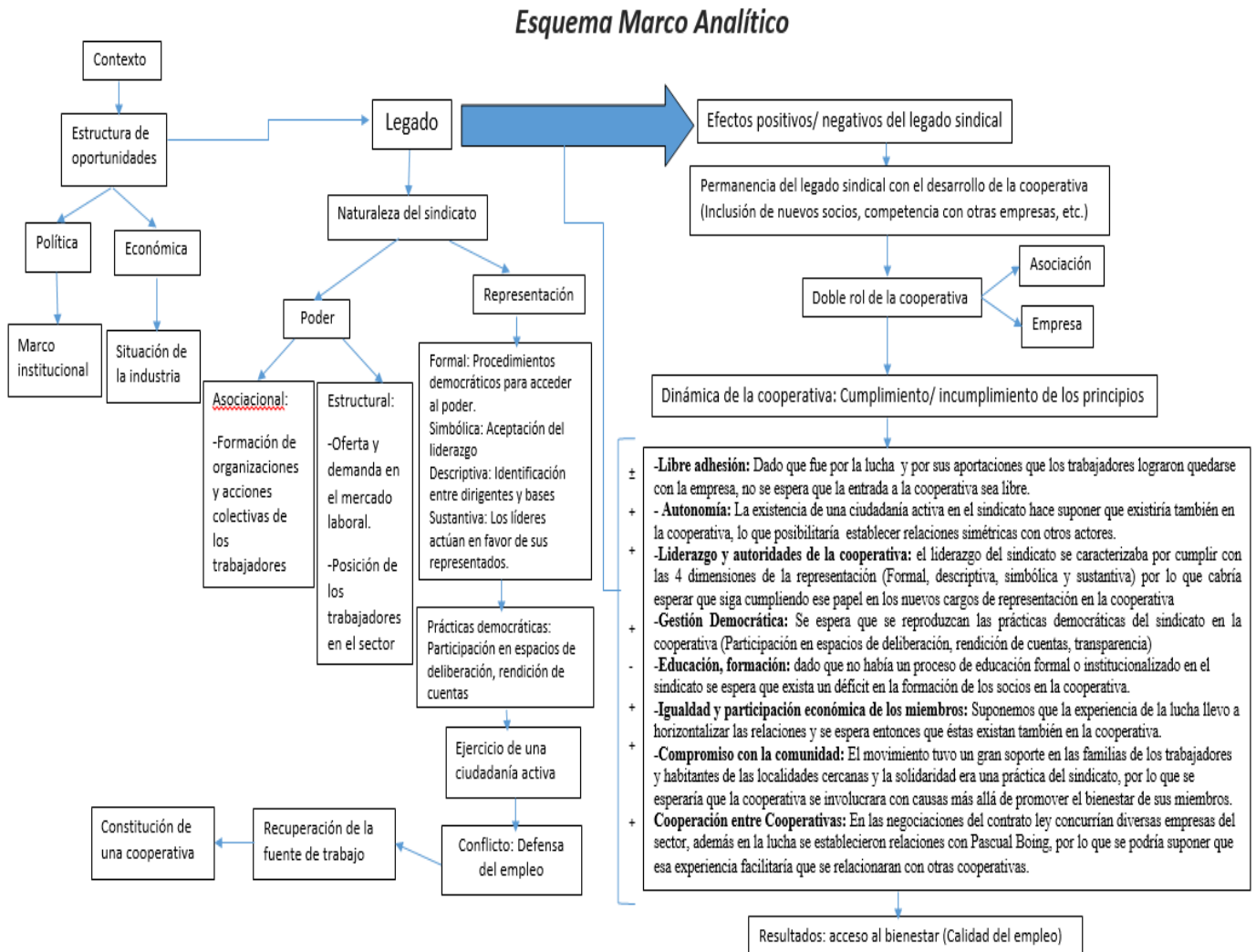
Hemos retomado de la literatura relativa a las transiciones políticas el concepto de legado (Caraway, Cook et al, 2014) ya que nos permite visualizar el efecto que tiene sobre la cooperativa el hecho de haber podido conformar previamente un sindicato democrático y participativo y haber luchado más de tres años en defensa del empleo. De manera más específica, este concepto ayuda a explorar cómo la experiencia sindical previa incide, en ocasiones de manera positiva pero en otras obstaculiza el cumplimiento de los principios cooperativos.

---

<sup>13</sup> Se considera el papel adverso que en nuestro caso juegan las autoridades laborales al inclinar la balanza a favor de la empresa, rompiendo el equilibrio que intenta establecer el marco institucional, y la falta de una estructura sindical sectorial democrática capaz de ejercer contrapesos

Finalmente, para valorar los resultados de la cooperativa, tomamos en cuenta la calidad del empleo generado, especialmente las percepciones que tienen sus miembros en comparación a la situación anterior. En cuanto a esto último, utilizamos el marco de OIT sobre trabajo decente y el de Weller y Roethlisberger (2011) acerca del concepto de calidad de empleo y sus dimensiones, tomando en cuenta el hecho de que no se trata de un empleo asalariado. A continuación se desarrollan e imbrican las perspectivas anteriores, que serán aprovechadas para iluminar el problema de investigación, diseñar la metodología a seguir y analizar las evidencias empíricas que de ello resulten.

**Figura 1**



Fuente: Elaboración propia

### a) Ciudadanía activa y democracia en los sindicatos y las cooperativas

En esta tesis sostenemos que la participación de los trabajadores en el sindicato de Euzkadi y en el largo conflicto que sostuvieron para recuperar la fuente de empleo muestra que aquellos fueron capaces de ejercer una ciudadanía activa. Los trabajadores de Euzkadi eran titulares de derechos y obligaciones gracias a su carácter de asalariados protegidos tanto por la legislación laboral como por un generoso contrato colectivo. Al comprometerse en la construcción de un sindicato democrático y en la defensa del empleo pudieron defender esos derechos en un contexto sumamente adverso, marcado por la reestructuración de la industria y la amenaza que suponía la unilateral propuesta de modificación de sus condiciones de trabajo.

Los conceptos de “ciudadanía activa” y “pasiva” que utilizamos en esta tesis provienen de las aportaciones de autores como Marshall, Arthurs y Janoski. Marshall (1998) sentó las bases para el desarrollo del concepto de ciudadanía. Sin embargo, desde contextos distintos, se han realizado diversas críticas a dicho concepto y elaborado propuestas que reorientan el eje de la discusión y plantean retos a la noción de ciudadanía.

La noción de la ciudadanía ligada al trabajo procede del planteamiento de Marshall (1998) y corresponde a una de sus partes ya que él concibe a la ciudadanía como la pertenencia plena a una comunidad y divide este concepto en tres “elementos” o “partes”: la ciudadanía civil, la política y la social. La primera hace referencia a los derechos necesarios para garantizar la libertad individual tales como la libertad de expresión, de pensamiento y de religión entre otros. Los segundos son aquellos que “otorgan al individuo la posibilidad de participar en el ejercicio del poder político como miembros de un cuerpo investido de autoridad política, o como elector de los miembros de tal cuerpo” (Marshall; 1998:302). Finalmente el elemento social contempla desde el derecho al bienestar económico y la seguridad hasta participar del patrimonio social.

Para Marshall (1998) uno de los principales logros del poder político fue el reconocimiento de los derechos sociales, lo que fue el resultado de las luchas obreras.

Con la extensión de los derechos civiles estos “se convirtieron en un instrumento para elevar su status social y económico, es decir, para establecer la pretensión de que ellos como ciudadanos eran titulares de ciertos derechos sociales.” (Marshall; 1998: 321). El reconocimiento de los sindicatos y otras formas colectivas de organización como formas de ejercicio de un poder de negociación colectivo, permite a los trabajadores acceder a derechos que de manera individual no se habrían conquistado. “Así, la aceptación de la negociación colectiva no fue simplemente una extensión natural de los derechos civiles; representó la transferencia de un importante proceso desde la esfera política a la civil de la ciudadanía.” (Marshall; 1998: 321)

Si bien Marshall consideró la importancia del trabajo en la construcción de la ciudadanía y acuñó el concepto de “ciudadanía industrial” (Marshall, 1998, 321), es Arthurs quien en 1967 hace una aportación sustancial al darle mayor contenido. Mediante este concepto, Arthurs reconoce como titulares de derechos no solo a los empleados asalariados sino a otros que se encuentran en situación de dependencia frente a quien compra su fuerza de trabajo, lo que constituye una contribución innovadora para la época. Así incluye dentro de la idea de ciudadanía industrial a otros grupos vulnerables económicamente a los que denomina como “contratistas dependientes” (autoempleados, pescadores, arrendatarios de un servicio) quienes deben ser protegidos de la inseguridad económica mediante la acción y negociación colectiva y por la legislación social (Arthurs, 1967, pp.790). Varias décadas más tarde, la estrategia de “trabajo decente” impulsada por la OIT ante los estragos causados por la globalización neoliberal sobre la calidad de los empleos, avanzó aún más sobre el sentido amplio del sujeto protegido, para incluir a todos los trabajadores, sean o no asalariados. Volveremos sobre ello al final de este capítulo, al retomar el concepto de calidad de empleo para valorar la situación laboral en la cooperativa bajo estudio.

Al analizar las dimensiones de la ciudadanía industrial, Arthurs (1967, p. 791) propone que ésta debe sostenerse frente al Estado, los empleadores, los sindicatos y la inseguridad económica, todo lo cual dio lugar a regulaciones e instituciones que determinan su alcance en un contexto nacional determinado y adquieren mayor



relevancia en una situación de conflicto, como se pone de manifiesto en esta tesis a la luz de la experiencia de los trabajadores de Euzkadi.<sup>14</sup>

En cuanto a la defensa de la ciudadanía industrial frente al Estado, siguiendo al mismo autor, es importante destacar el papel que aquel debe desempeñar como regulador y árbitro de los conflictos industriales para encontrar el equilibrio entre intereses encontrados, especialmente cuando se rompen las negociaciones y estalla un conflicto. En el mismo sentido, los empleadores deben reconocer no solamente el derecho a la negociación colectiva sino que bajo determinadas condiciones tienen que tolerar que se suspendan las labores para ejercer presión, aún a costa de sus derechos como propietarios. Igualmente, en cuanto a los derechos de los trabajadores dentro de los sindicatos, Arthurs señala que una vez reconocida institucionalmente la legalidad de las organizaciones colectivas, la legislación de su país comenzó a imponer reglas tendientes a asegurar ciertos principios democráticos en su seno, de forma tal que la organización pudiera representar los intereses de sus agremiados y que el sacrificio de algunas libertades individuales debido a las cláusulas de seguridad sindical, como la libertad de no afiliarse, pudieran ser justificados en aras del interés de las mayorías. Lo importante, para el caso que estudiamos, es el lugar que asigna Arthurs (1967, p. 807) al proceso político interno en los sindicatos, en tanto se convirtieron en instituciones sociales y políticas que participan en diversos ámbitos de la política pública, más allá de ser agentes negociadores de los trabajadores (miembros o no). Es por ello que, más

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, la cuestión de si los trabajadores tienen derecho a hacer piquetes en la puerta de la fábrica o a suspender las labores o si el empleador puede usar otros trabajadores para sustituir a los huelguistas y qué papel tienen frente a ello los empleadores o el Estado, son aspectos que plantea la idea de ciudadanía industrial según Arthurs y que no son fáciles de resolver (pp 799 y 800). Las respuestas en torno a qué derechos deben hacerse prevalecer en caso de conflicto (los de los trabajadores, empleadores, consumidores o comunidades) han sido atendidas por la legislación y la jurisprudencia de los diferentes países de manera diversa. En nuestro caso, como veremos en el siguiente capítulo, la legislación laboral mexicana crea un marco institucional que busca un cierto equilibrio entre los derechos de las empresas y los trabajadores en caso de que surjan conflictos por la reestructuración de las relaciones laborales y privilegia el derecho de los trabajadores a suspender totalmente las labores -sin uso de reemplazos- durante las huelgas, siempre que se cumpla con determinados requisitos. En ambos casos, el papel de la autoridad es crucial para asignar ganadores y perdedores porque tiene amplias posibilidades de intervención discrecional, como veremos más adelante. En relación a la génesis de estas soluciones contenidas en la legislación laboral mexicana véase Bensusán, 2000. Retomamos esta cuestión del marco institucional del conflicto entre el sindicato y la empresa Euzkadi en el siguiente capítulo.

adelante, retomamos el tema del gobierno interno del sindicato a la luz de la teoría democrática.

A pesar del avance que se registra en el análisis de Arthurs respecto a las distintas partes de la ciudadanía industrial, ese concepto tiene las mismas limitaciones que las de Marshall, ya que la ciudadanía es concebida principalmente como titularidad de derechos sin un énfasis en la participación (sea en la vida pública o en la esfera privada, como en el espacio de una organización sindical), independientemente de que estos derechos hayan resultado de las luchas encaminadas a conquistarlos. Debido a esta limitación, Alonso (2007), Janoski (1998) y Kymlicka (1997), entre otros, han cuestionado la propuesta Marshall.

Frente a la idea de una ciudadanía “pasiva”, Janoski (1998) afirma que la ciudadanía activa está relacionada con el involucramiento en actividades políticas convencionales, con comprometerse en actividades voluntarias con la comunidad y con actividades que busquen el cambio social o político. Siguiendo a este autor, en esta tesis entendemos que los trabajadores de Euzkadi pudieron ejercer una ciudadanía activa en tanto que, además de ser titulares de derechos -como cuando formaban parte de un sindicato no democrático que administraba el contrato- ley en Euzkadi- participaron de manera activa en la vida sindical, pudieron cambiar la naturaleza de su organización y defendieron sus derechos y la fuente de empleo. Este proceso les permitiría más tarde construir relaciones democráticas, solidarias y de confianza en la cooperativa. El sindicato de Euzkadi- especialmente su proceso de democratización y las prácticas que se generaron en torno a éste- y el conflicto que entablaron por la defensa del empleo son vistos acá como el espacio de su construcción como actores políticos<sup>15</sup>, mientras su papel en tanto que socios de la cooperativa reúne tanto su rol como actores políticos (en tanto la cooperativa es una asociación) como sociales y económicos (en tanto ésta tiene también una dimensión productiva y como empresa).<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Retomamos la distinción propuesta por Arteaga (2010, pp. 19-20) en torno a la construcción de la ciudadanía de los trabajadores como actores sociales, económicos y políticos.

<sup>16</sup> En torno a las dos dimensiones de las cooperativas- como asociación y como empresa- véase Rojas (2007), sobre el que nos referimos en el capítulo anterior.

Para que los miembros de sindicatos y cooperativas puedan ser concebidos como ciudadanos activos, en el sentido antes definido, aquellos deben contar con los espacios apropiados para poder ejercer sus derechos sin ningún tipo de subordinación, lo que supone que estas organizaciones tengan un gobierno democrático<sup>17</sup>. Retomamos aquí un concepto amplio de democracia, con base al cual ésta debe extenderse a otros ámbitos de la vida social e incluir no solamente su dimensión procedimental (cómo se llega a ocupar los cargos directivos) sino también el ejercicio del poder y los resultados que se alcancen.

De acuerdo con Carole Pateman (1995) en la teoría de la democracia el concepto de participación tiene un rol mínimo. La autora cuestiona la idea de que los individuos de menor estatus socioeconómico no están interesados en las actividades políticas. La teoría participativa de la democracia argumenta que los individuos deben recibir algún entrenamiento en democracia en instituciones no gubernamentales y una de las esferas donde esto tiene lugar es la industria. La estructura de la autoridad en el lugar del trabajo es probablemente la más significativa y la más sobresaliente estructura de ese tipo con la que el hombre común se encuentra en contacto a diario (Pateman 1995: 49) De acuerdo con este planteamiento, la participación en estructuras de autoridad no gubernamentales es necesaria para promover y desarrollar las cualidades psicológicas que se requieren para la participación en un nivel nacional. Sin embargo, para que la democracia tenga lugar en el proceso de participación en estructuras de autoridad no gubernamentales se requiere que dichas estructuras sean democratizadas. Si el individuo se encuentra subordinado a alguna autoridad, es probable que reproduzca esa relación de autoridad en la esfera política.

La participación en la toma de decisiones no políticas podría darle al individuo las habilidades para comprometerse en la participación política. Pateman (1995) define la participación plena (full participation) como un proceso en donde cada individuo de un cuerpo de toma de decisiones tiene el mismo poder de determinar el resultado de la

---

<sup>17</sup> Como ya se vio, para Rojas (2007) la naturaleza esencial de una cooperativa es su carácter democrático.

decisión. Señala, también, que en la industria difícilmente se encuentran estos casos. Sin embargo, los sindicatos y, de manera aún más explícita, las cooperativas, tienen como fundamento la idea de que cada socio tenga las mismas posibilidades de incidir en las decisiones que se toman al interior de este tipo de asociaciones.

En cuando al alcance de la democracia, Dahl (1989), con el concepto de poliarquía, asume una idea limitada al procedimiento por el que se eligen a los gobernantes y la competencia electoral, es decir, se centra en las dimensiones de una democracia procedimental. Numerosos autores, como O'Donnell (2007) y Touraine (1991), han puesto de manifiesto la insuficiencia de este concepto y discutido la necesidad de que el concepto de democracia no se limite solo a las elecciones.

Más aún, Munck (2011) planteó otras dimensiones de la democracia, sin necesidad de apartarse siquiera del concepto de poliarquía. Sostiene que además de la dimensión procedimental debe existir un control de las decisiones que toman quienes ostentan el poder así como de la manera en que se ejecutan y de los resultados alcanzados lo que implica una mayor participación y transparencia en la gestión. Los derechos son considerados como parte de las garantías que deben tener los ciudadanos para poder participar en igualdad de condiciones y que todos tengan el mismo peso en las decisiones.

La participación es un elemento sin el cual la democracia no tendría razón de ser dado que implica que el ciudadano se involucre en la toma de decisiones y en la exigencia de rendición de cuentas a sus dirigentes.

En suma, en esta tesis sostenemos que el carácter democrático del sindicato entendido en un sentido amplio fue un factor esencial para que los trabajadores pudieran ejercer una ciudadanía activa en defensa de sus derechos y más tarde hicieran efectivos los principios propios del cooperativismo, sin dejar por ello de identificar algunas limitaciones que pueden ponerlos en peligro en un futuro, particularmente por lo que se refiere a la dificultad para formar nuevos cuadros y reemplazar a las dirigencias.

## b) Las directivas del sindicato y la cooperativa y las dimensiones de la representación según Pitkin

El hecho de que los sindicatos sean democráticos no anula la necesidad de que otros ejerzan la representación de los intereses de sus miembros, dada la complejidad de tareas que supone llevarlos adelante. Es decir, suponemos que tanto en el sindicato como en la cooperativa existen formas de democracia representativa. Por ello consideramos en esta tesis la naturaleza de la representación que ejercen las directivas de dichas organizaciones, ya que nos permitirá visualizar las continuidades y cambios en la relación que se establece entre los trabajadores y sus dirigentes al pasar del sindicato a la cooperativa.

Al respecto, resulta de gran utilidad la contribución de Pitkin (1967) quién al analizar el concepto de representación política identifica cuatro dimensiones: formal, simbólica, descriptiva y sustantiva. La primera está relacionada con el procedimiento por el que se llega al poder, es decir, si el sindicato y la cooperativa eligen democráticamente a sus directivas.

La dimensión sustantiva es la relación de agencia en la que el representante actúa en beneficio del representado, al mismo tiempo que el primero tiene la responsabilidad de rendir cuentas sobre su actuación. En este sentido suponemos que el resultado alcanzado por la dirigencia del sindicato al defender la fuente de empleo y más tarde, al lograr que los socios tengan un empleo satisfactorio, que claramente va más allá de la simple sobrevivencia, daría cuenta de la presencia de esta dimensión de la representación en el caso que nos ocupa.

La dimensión simbólica está relacionada con el nivel de aceptación del liderazgo por los representados pero también con algún suceso o evento que marca el sentido de pertenencia a una organización. Se asocia a actitudes y valores que resultan importantes para estos últimos, lo que hemos recuperado en esta investigación mediante la percepción que tienen los trabajadores sobre el proceso de lucha y sobre el papel que en ello tuvieron los líderes, lo que influye sobre la posibilidad de que los trabajadores los respalden, se comprometan con sus organizaciones y las fortalezcan, especialmente en

situaciones críticas, como lo señalan Levesque y Murray (2004). En este sentido, estamos suponiendo que el proceso de lucha tendrá un alto valor simbólico y será más tarde un elemento de cohesión en la cooperativa.

La dimensión descriptiva se refiere a la similitud que existe entre representantes y representados, es decir, la correspondencia de características socioeconómicas y culturales entre ambos. Esta dimensión abona a la existencia de una identidad común entre estos y contribuye a que existan relaciones de confianza. Tanto en un contexto de lucha como el que vivieron los trabajadores de Euzkadi como en las dificultades que supone construir y hacer funcionar una cooperativa, se puede esperar que esta dimensión se vuelva central para contrarrestar uno de los problemas que se han detectado en otras experiencias, cuando los miembros asocian a los directivos de las cooperativas con la figura del patrón.

### **c) Estructura de oportunidades, poder y recursos sindicales**

El ejercicio de la representación ocurre en un contexto específico, en el que tanto las dirigencias como sus representados enfrentan tanto oportunidades como restricciones para lograr sus propósitos. La literatura sobre movilización de recursos nos proporciona un marco conceptual para analizar el contexto adverso en que se organizaron y movilizaron los trabajadores de Euzkadi. McAdam (1999) define la estructura de oportunidades políticas como el conjunto de relaciones de poder que definen el sistema político, es decir, el sistema de instituciones y prácticas políticas que establecen los canales institucionales de los que los individuos disponen para influir en los procesos de toma de decisiones. De acuerdo con este autor las estructuras institucionales sientan las bases para la acción colectiva que busca tener injerencia en las decisiones políticas. (Favela y Murillo, 2002). Si bien esta definición se circunscribe al ámbito político-institucional (sistema político), aquí se usa en un sentido amplio para sostener que aunque en principio hay un marco institucional favorable a los trabajadores, el papel de la autoridad modifica el terreno de juego y lo hace a favor de la empresa, situación que se agrava al no tener una estructura sectorial sindical que contrapesa el mayor poder de

la empresa. Usamos también el concepto de estructura de oportunidades en un sentido económico, al examinar el contexto adverso en el que se desarrolla el conflicto entre el sindicato y la empresa debido a la reestructuración del sector con cuantiosa pérdida de empleos, lo que debilita el poder estructural de los trabajadores, concepto sobre el que volveremos enseguida.

Este autor reconoce que si bien los condicionamientos internos son relevantes para explicar el surgimiento, el curso, el contenido y los resultados de un movimiento social, lo que sucede internamente también es un factor explicativo relevante. En ese sentido Mcadam (1999) insiste en la importancia de los procesos “enmarcadores” como forma de mantener la cohesión dentro del movimiento. Estos constituyen una forma compartida de considerar el mundo y desde ahí, legitimar sus posturas interpretativas de las problemáticas y justificar la acción colectiva. En el caso de movimientos de larga duración los procesos enmarcadores toman forma gracias a las decisiones conscientes del movimiento organizado y al mismo tiempo se enfrentan a las críticas por parte de otros actores tales como el Estado y otros “contramovimientos” que buscan debilitarlos. De ahí la importancia de la construcción de estos marcos que permitan hacer frente a las presiones externas y lograr el compromiso de sus miembros.

El carácter asimétrico del poder entre los actores involucrados (Estado, empresa y trabajadores) será analizado en esta investigación a partir del concepto de Wright sobre poder asociacional y estructural de los sindicatos. Wright (2000) identifica dos tipos de poder de negociación que pueden tener los trabajadores. Por un lado el poder asociacional que resulta de la formación de organizaciones y de acciones colectivas de trabajadores (sindicatos, comités de fábrica, contratos colectivos, comisiones tripartitas, etc.) y por otro el poder estructural que éstos ejercen a partir de su posición dentro del sistema económico.

El poder estructural se divide, a su vez, en poder de negociación en el mercado de trabajo (que deriva de la oferta y demanda en el mercado laboral y; en el que inciden las calificaciones necesarias para realizar el trabajo) y en el poder de negociación en el lugar

de trabajo (que resulta de la situación estratégica de los trabajadores dentro de un sector industrial clave) (Silver, 2005).

De acuerdo con Levesque y Murray (2004), cuya perspectiva coincide esencialmente con la de Mc Adam (1999) y la de Wright (2000), los sindicatos pueden contrarrestar una estructura de oportunidades adversa si tienen el poder suficiente para adaptarse a los cambios del entorno. Para estos autores el impacto real de la globalización varía según la capacidad que tengan los sindicatos de movilizar sus recursos de poder, es decir, la capacidad que tienen para movilizar sus recursos con el fin de modificar sus relaciones con otros actores. Dichos recursos dependen principalmente de tres factores que serán tomados en cuenta en nuestra investigación: la capacidad estratégica, la solidaridad interna y la solidaridad externa.

La capacidad estratégica hace referencia a la habilidad de los sindicatos para elaborar y transmitir su propia agenda. Dicha agenda no se limita a la mejora de las condiciones laborales ya que sus fines son más amplios al buscar transformaciones sociales que afecten tanto al ciudadano como al trabajador. Es relevante la capacidad estratégica del sindicato dado que puede incidir en la percepción pública que se tenga respecto de la legitimidad de sus demandas. También influye en su habilidad para negociar al tener la posibilidad de contar con el apoyo de sus miembros y así tener una agenda propia sin subordinarse a los intereses de la empresa. Finalmente, esta capacidad le permite al sindicato seleccionar el mejor curso de acción posible para potenciar viejos recursos de poder y usar otros nuevos, como el recurrir a la solidaridad internacional.

La solidaridad interna designa los mecanismos desarrollados para garantizar la democracia en la organización y la cohesión entre los trabajadores. Para que los sindicatos sean capaces de cumplir con sus objetivos deben contar con el respaldo de sus afiliados. La participación de los miembros en las actividades de la organización es, como ya dijimos, uno de los elementos que genera el apoyo de las bases a sus líderes ya que los primeros se comprometen con los objetivos de la organización. La democracia interna es otro elemento esencial para construir la solidaridad ya que las decisiones son



tomadas con un mayor consenso lo que permite la identificación de los afiliados con el sindicato y sus fines, todo lo cual coincide con el análisis que hace Pitkin de las diferentes dimensiones de la representación, como vimos anteriormente.

Finalmente, para estos autores, la solidaridad externa hace referencia a la capacidad de los sindicatos para trabajar con su comunidad y construir mecanismos de coordinación, tanto horizontales como verticales, en el seno de su propio sindicato, con otras organizaciones sindicales y con la comunidad. Esto les permite enfrentar procesos en los que prima el individualismo, como los que trajeron consigo las políticas neoliberales aplicadas en la región latinoamericana y en otras regiones del mundo. Por otro lado estar insertos en redes les da una mayor posibilidad de fomentar su propia agenda.

En suma, la integración de conceptos provenientes de las teorías de movilización de recursos y los referidos al poder de los sindicatos nos brindan un marco analítico útil para mostrar la manera en que los trabajadores de Euzkadi y sus dirigencias lograron modificar una estructura de oportunidades adversa y a partir de sus capacidades pudieron contrarrestar sus debilidades (asociacionales y estructurales) mediante la potenciación de viejos y nuevos recursos de poder, como la huelga y la internacionalización de su lucha, lo que suponemos que, junto a altos niveles de solidaridad interna y externa, actuaron como factores decisivos para recuperar su fuente de empleo.

#### **d) Legado**

El concepto de legado proviene del institucionalismo histórico y ha sido utilizado para estudiar las herencias de los regímenes autoritarios en el proceso de transición a la democracia y en su funcionamiento posterior (O'Donnell 1973, Valenzuela 1989; Drake 1996 citados en Caraway, Crowley, Cook et al, 2014). Caraway, Crowley, Cook et al (2014) se refieren al legado como parte de un pasado que puede restringir o afectar aunque no al punto de determinar o constituir un peso muerto sobre el presente o los resultados siguientes. En nuestra investigación entendemos por legado sindical un conjunto de reglas, valores y prácticas heredados de la vida sindical y de la lucha que

pueden constreñir o facilitar el desempeño de la cooperativa y la vigencia de los principios del cooperativismo pero que no los sobredeterminan.

El concepto de legado da cuenta de las rupturas y continuidades en la transición del sindicato a la cooperativa y más tarde, en el funcionamiento de la cooperativa. Sin embargo, no estamos suponiendo que el legado sea siempre positivo, más aún cuando sabemos que los sindicatos sostienen en el país prácticas que pueden llevar a la generación de liderazgos que terminan por controlar a la organización, impidiendo la renovación y el funcionamiento de la democracia interna. Además, si bien es cierto que los sindicatos y las cooperativas comparten algunas prácticas y valores sobre los que operan, también existen diferencias entre ambas organizaciones.

#### **e) La calidad del empleo y el acceso al bienestar**

Por último consideramos que la calidad del empleo generado en la cooperativa es una de las formas en que se puede valorar si se cumplen los propósitos del cooperativismo: el acceso de sus miembros al bienestar gracias a su participación en la toma de decisiones y en la organización del trabajo, así como la construcción de relaciones horizontales.

Para Weller (2011) el trabajo, y específicamente el trabajo remunerado, es fundamental para el progreso material, al permitir tener un ingreso que facilite la subsistencia y a su vez el progreso material de la sociedad. Asimismo, es mediante este que se consigue reconocimiento social y satisfacción personal. Finalmente es un factor relevante para la integración social, ya que es un espacio privilegiado para la construcción de relaciones y la participación ciudadana. De ahí que perder el empleo sigue siendo la amenaza central para las personas, sobre todo en el contexto de situaciones de crisis económica que limitan la posibilidad de acceder a un empleo (Weller, 2011).

Lo anterior coloca la calidad del empleo como un tema principal no solo en el desarrollo económico de los trabajadores sino en su bienestar (Weller, 2011). La calidad del

empleo incidiría también positivamente en la satisfacción de los trabajadores y con ello el compromiso y esfuerzo en el trabajo en el caso de la cooperativa con los objetivos de la organización. Incide también en el interés en conservar el empleo por los costos en términos de bienestar relacionados con la pérdida de este.

Ahora bien para este autor la calidad del empleo no solo está relacionada con las dimensiones objetivas (salario, bonos, servicios de salud, etc.) sino con las subjetivas que tienen que ver con la satisfacción en el empleo y que depende de las percepciones, preferencias y expectativas de los trabajadores. Así pues, estas dos dimensiones de la calidad del empleo, entre otros factores, inciden en el bienestar de los individuos.

El concepto de empleo de calidad y las dimensiones que lo constituyen no tienen en cuenta únicamente al trabajo asalariado. Weller y Roethlisberger (2011) incorporan en su análisis al trabajo por cuenta propia (en el que se incluye a las cooperativas). En los diversos artículos reunidos en el libro de Infante (1999), se plantean también mediciones que permiten conocer la calidad de los empleos que no son subordinados.

Los esfuerzos de la OIT (2013) también van encaminados a proponer mediciones que incluyan empleos que se consideraban como atípicos y han cobrado mayor relevancia por fenómenos como el desempleo, la flexibilización y la precarización del empleo. De acuerdo con la OIT “el trabajo decente resume las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que genere un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres” (2013:13).

En cuanto a las dimensiones a considerar para la medición del trabajo de calidad o trabajo decente, se recupera la síntesis realizada por Weller y Roethlisberger (2011) de las dimensiones utilizadas por diversos autores para la medición del trabajo de calidad.

## Metodología

En esta investigación se realizó un estudio sobre los factores que inciden en el cumplimiento de los principios del cooperativismo y, en particular, sobre el efecto del legado sindical democrático en una cooperativa (considerado caso crucial). Esta cuestión se examinará a la luz de la experiencia de los trabajadores de Euzkadi que dio lugar a la formación de la cooperativa TRADOC. La selección de esta unidad de análisis surge por comparación con otras experiencias recogidas en la literatura, ya que Euzkadi-TRADOC reúne los antecedentes y requisitos para abordar esta problemática y se distingue de otras cooperativas en donde no se cumplen dichos principios y predomina el encubrimiento de relaciones de trabajo asalariadas.

Se ha definido a los estudios de caso de muy diversas maneras. Se retoman aquí los planteamientos de Gerring (2004) y Solano (2005). Ambos autores coinciden en afirmar que los estudios de caso pretenden examinar de manera exhaustiva un fenómeno mediante la unidad de análisis. Por su parte, Yin (1994) identifica ciertas características donde por la naturaleza de la investigación resulta pertinente realizar un estudio de caso. En principio, la imposibilidad de controlar los eventos que se están investigando porque no es posible la experimentación; no se busca hacer generalizaciones basadas en un conjunto estadístico de datos; el objetivo es hacer una investigación profunda sobre un proceso conservando la visión general del fenómeno, en este caso a partir de la referencia a unidades informales de observación, y finalmente las preguntas de investigación deben ser el “por qué y cómo” de eventos contemporáneos. Así, la decisión de realizar un estudio de caso en esta investigación se debe a la presencia de las condiciones propuestas por Yin.

Mediante la selección de este caso se busca resolver parcialmente la limitación de la validez externa de los estudios de caso, ya que como señala Gerring, la selección de casos cruciales es una de las formas en que el análisis puede proporcionar evidencia de relaciones causales de mayor alcance (2004: 347). Se sostiene en esta investigación que el estudio de experiencias de cooperativismo en las que existen antecedentes de

sindicatos democráticos y luchas por la defensa del empleo constituyen un caso crucial, porque es ahí donde puede esperarse que se concrete el cumplimiento de los principios democráticos, igualitarios y solidarios propios del cooperativismo y se superen las tensiones características de esta forma de organización, cuyas dimensiones pueden entrar en cierta contradicción: por una parte una asociación que debe regirse por principios como los mencionados y por otra una empresa que actúa en un entorno capitalista, con todas las presiones que de ello se derivan para asegurar su eficiencia.

Se realizó un estudio intensivo de una sola unidad formal (Euzkadi-Tradoc) con el propósito de entender una clase más amplia de unidades similares. (Gerring, 2004). Dado que una sola unidad observada en un punto en el tiempo, sin la comparación con otros casos, no ofrece ninguna evidencia de una proposición causal, estamos considerando, siguiendo a dicho autor (Gerring, 2004, 344), que existen unidades de observación informales (las otras cooperativas que registra la literatura, donde no existen antecedentes como los de TRADOC, no funcionan los principios del cooperativismo, se encubren relaciones de explotación y que se mencionan en el estado del arte).

La incorporación de lo que este autor denomina, “unidades de análisis informales”, incluidas en la revisión de la literatura y que son consideradas de manera “periférica o tangencial” (Gerring, 2004, 344), nos orientó en la selección de la unidad de análisis y permitió retomar algunas de las categorías y conceptos que los otros autores utilizan (como el de ciudadanía, fábricas recuperadas, poder sindical y representación) y que iluminan la experiencia de la unidad de análisis formal (TRADOC 1 y TRADOC-PROEM o TRADOC 2 ).

Igualmente identificamos dos momentos de TRADOC, que permitirán la comparación en el tiempo acerca del efecto del legado sindical sobre el funcionamiento de los principios del cooperativismo: la primera etapa de la cooperativa (2005-2007) en donde solamente existían los socios fundadores y la segunda etapa ( 2008-2014), a partir de la creación de PROEM, cuando se integran los nuevos socios. Nuestra intención es

verificar si, transcurrida la primera etapa, el legado sindical perdura y si es o no un factor que permite sostener la cohesión entre los viejos y nuevos miembros.

En suma, la variación en la unidad, en este caso, está dada por el contraste con otras experiencias y el análisis de dos momentos de la cooperativa. Gerring (2004) clasifica este tipo de estudios como estudios de caso de tipo III, donde hay una variación espacial (implícita) y temporal, lo que permite tener algunos indicios de alguna relación causal. Así pues, si bien no podemos medir el efecto del legado sindical sobre la cooperativa, como advierte Gerring (2004: 348) podemos identificar el mecanismo causal que existe entre el legado sindical y la dinámica y resultados de la cooperativa y si estos operan de la misma forma en TRADOC 1 y TRADOC 2.

En esta investigación se utilizaron técnicas propias de la metodología cualitativa, que si bien suelen asociarse a los estudios de caso, no son las únicas que se emplean. (Solano, 2005). Para conocer la percepción de los sujetos y cómo estos explican el movimiento en el que participaron y la forma en que aún está presente en la dinámica de la cooperativa, se realizaron entrevistas semi-estructuradas en la cooperativa TRADOC ubicada en el municipio de El Salto, Jalisco.

Las entrevistas se realizaron en tres etapas: la primera comprende del 5 al 30 de agosto del 2013 y la segunda del 10 al 25 de enero del 2014 y la tercera del 14 al 20 de junio del 2014. En promedio la duración de las entrevistas es de 50 minutos cada una. Los miembros de la cooperativa se mostraron muy dispuestos a brindar la información necesaria para esta investigación. Sin embargo, por el ritmo de trabajo en la planta hubo algunas dificultades para entrevistar a algunos socios, principalmente a quienes no participaron en el movimiento. Esta limitación se resolvió parcialmente en la tercera etapa, donde se logró entrevistar a un número importante (25) de los nuevos socios y a los socios inconformes (fundadores y nuevos).

Se realizaron en total 70 entrevistas a socios fundadores y socios nuevos, quienes fueron seleccionados “por conveniencia”. Se entrevistó a 45 de un total de 600 socios

fundadores, es decir, trabajadores que participaron en movimiento y posteriormente constituyeron la cooperativa -únicamente fueron hombres ya que anteriormente no se contrataban mujeres en el área de producción. En el caso de los nuevos socios únicamente se entrevistó a tres mujeres y 22 hombres, mediante el mismo proceso de selección.

En promedio la edad de los socios fundadores, a los que pertenecen también los miembros del consejo, es de 50 años y en su totalidad son hombres. El promedio de edad de los nuevos socios es de 30 años. La escolaridad promedio de los socios fundadores es primaria y entre los socios nuevos es mayor, ya que tienen preparatoria.

Primero se realizaron entrevistas a los miembros de los consejos de administración y vigilancia al ser considerados como informantes clave, ya que fueron los líderes durante el movimiento y participaron en el proceso de negociación. Se dejaron de hacer entrevistas con los socios fundadores cuando se llegó a un punto de saturación, lo que permitió tener una mayor certeza de la información obtenida. Sin embargo, en el caso de los socios nuevos existen deficiencias en la información obtenida, ya que fueron muy pocas las entrevistas realizadas debido a que estas interferían con sus labores dentro de la planta. Se seleccionó tanto a socios fundadores como nuevos para recuperar múltiples percepciones y así tener mayor claridad sobre la dinámica de la cooperativa y se verificó también la repetición de los datos e interpretaciones para tener certeza sobre los mismos. (Solano, 2005)

La información obtenida se contrastó y complementó con documentos de la propia organización y notas periodísticas, lo que permitió hacer una reconstrucción del movimiento y la lucha de los trabajadores de Euzkadi para recuperar su fuente de empleo. Para ello se revisaron documentos del sindicato (comunicados, fotografías, acuerdos, libros escritos por los propios participantes en el conflicto, etc.), además de otras fuentes hemerográficas para la reconstrucción del proceso de huelga y la vida sindical.

Cabe señalar que en esta investigación no fue posible acceder a documentación que permitiera hacer un estudio objetivo de las condiciones de trabajo y el trabajo mismo, por lo que el análisis se basa esencialmente en las percepciones de los socios de la cooperativa entrevistados. Asimismo la organización y la dinámica de la cooperativa se analiza a partir de la información obtenida en las entrevistas y las bases constitutivas de la sociedad, así como a la luz de la legislación vigente, ya que no fue posible acceder a otro tipo de documentación ni asistir a las asambleas.

**Pregunta general de la investigación:** ¿Bajo qué condiciones se cumplen los principios propios del cooperativismo y, en particular, el carácter de asociación esencialmente democrática de las cooperativas, basadas en la libertad, la igualdad y la solidaridad y orientada a permitir que sus miembros accedan al bienestar mediante un empleo de calidad?

**Pregunta específica (caso de estudio):** ¿Cómo influye el legado sindical democrático y la lucha por la recuperación del empleo en el cumplimiento de los principios del cooperativismo?

**Pregunta específica (unidad de análisis):** ¿Cómo influye el legado del sindicato de Euzkadi en la formación y desempeño de TRADOC y TRADOC- PROEM? ¿Cómo funcionan los principios del cooperativismo en ambas etapas?

**Hipótesis:** La existencia de un sindicato democrático en el que sus miembros ejercen una ciudadanía activa y luchan por defender la fuente de empleo, resultando en la conformación de una cooperativa, constituye un legado que tiende a incidir positivamente en su dinámica posterior, contrarrestando, en parte, las tensiones propias de esta forma organizativa debidas a su doble dimensión (asociación y empresa). Es de esperarse que este legado resulte insuficiente como factor de integración dentro de la cooperativa, una vez que ingresan nuevos socios que no participaron en la vida sindical y en la lucha por la recuperación del empleo, a menos que se diseñen estrategias adecuadas para superar dichas tensiones.



## Operacionalización

### Variable Independiente

Legado sindical

<b>Ciudadanía Pasiva</b>	Sujetos titulares de derechos garantizados en del Contrato Ley de la industria hulera como miembros de un sindicato no democrático.
<b>Ciudadanía Activa</b>	Participación en el proceso de democratización del sindicato Participación en las asambleas sindicales. Capacidad para incidir en las decisiones del sindicato La defensa de su fuente de trabajo mediante el ejercicio del derecho de huelga. Solidaridad con otros procesos de lucha y la solidaridad con algunas localidades cercanas.
<b>Gobierno Democrático/ Democracia</b>	<b>Procesos electorales en el sindicato</b> (Elecciones libres, imparciales, competitivas) y la reelección como forma de premiar o castigar la actuación de los miembros de la dirección sindical y los consejos. <b>Participación:</b> posibilidad de incidir en las decisiones y el funcionamiento de la organización <b>Rendición de cuentas:</b> espacios en los que se informa a los miembros del sindicato; posibilidad de que los sindicalizados pidan información y aplicación de sanciones.
<b>Representación</b>	<b>Formal:</b> Respeto de las reglas establecidas en los procedimientos por los que se elige a los representantes (autorización y rendición de cuentas). <b>Simbólica:</b> El proceso de democratización y la huelga como una experiencia que genera cohesión interna en el sindicato <b>Descriptiva:</b> identificación entre los líderes del sindicato y las bases y posteriormente en la cooperativa entre los miembros de los consejos y los socios. Semejanza en ingresos y condiciones de vida de dirigentes y bases /socios. <b>Sustantiva:</b> Actuar en el interés de los trabajadores al luchar por la recuperación de la fuente de empleo y lograr elevar el nivel de vida de los socios mediante la pertenencia a la cooperativa
<b>Poder</b>	<b>Asociacional:</b> Características de la organización sindical, estructura de negociación colectiva, pertenencia a organizaciones de nivel superior, participación en instancias tripartitas, presencia/ ausencia de delegados a nivel de la fábrica, etc.

	<p><b>Estructural:</b> situación en el sistema económico</p> <p><b>Poder de negociación en el mercado de trabajo:</b> relación de oferta y demanda en el mercado laboral; posesión de habilidades y calificaciones ; nivel de desempleo general</p> <p><b>Poder de negociación en el lugar de trabajo:</b> situación de los trabajadores dentro de la industria hulera y el lugar que la empresa tiene dentro de la cadena productiva, por el efecto que pudiera tener en el sector la interrupción de una actividad de la producción.</p>
<b>Recursos de Poder</b>	<p><b>Capacidad estratégica:</b> capacidad del sindicato para encontrar alternativas a la situación de imposición de la empresa y luego de la huelga y para generar una percepción positiva en el entorno, pasando de una estrategia defensiva a una proactiva.</p> <p><b>Solidaridad interna:</b> cohesión en la organización mediante la participación en la toma de decisiones para generar compromiso con los objetivos de la organización.</p> <p><b>Solidaridad externa:</b> relación con otras organizaciones, sindicatos y con las localidades cercanas</p>

### Variable dependiente

Dinámica de la cooperativa (cumplimiento de los principios cooperativos) y resultados en el bienestar de sus miembros

<b>Dinámica de la Cooperativa</b>	<p><b>1.-Membresía abierta y voluntaria:</b> mecanismos de acceso y salida de los miembros</p> <p><b>2.-Control democrático de los miembros y ciudadanía activa</b></p> <p><b>Procesos electorales</b> (Elecciones libres, imparciales, competitivas) y la reelección como forma de premiar o castigar la actuación de los miembros de la dirección sindical y los consejos.</p> <p><b>Participación:</b> posibilidad de incidir en las decisiones y el funcionamiento de la organización.</p> <p><b>Rendición de cuentas:</b> espacios en los que se informa a los miembros del sindicato y los socios de la cooperativa; posibilidad de que los socios pidan información y aplicación de sanciones.</p> <p><b>Representación</b> (formal, simbólica, descriptiva y sustantiva): continuidad con estas dimensiones del legado sindical</p> <p><b>3.-Participación económica de los miembros:</b> En qué forma se</p>
-----------------------------------	---

	<p>reparten los dividendos, a qué otras actividades se destinan y cómo se toma esa decisión.</p> <p><b>4.-Autonomía e independencia:</b> Relación con Cooper Tires (formas de tomar las decisiones, qué injerencia tiene en la cooperativa), relación con instituciones gubernamentales.</p> <p><b>5.-Educación y formación:</b> programas de capacitación sobre principios cooperativos, plan de capacitación, cursos de capacitación, frecuencia con la que son impartidos, quiénes asisten.</p> <p><b>6.-Cooperación entre cooperativas:</b> relación con otras cooperativas, pertenencia a uniones de cooperativas u otras organizaciones del sector.</p> <p><b>7.-Compromiso con la comunidad:</b> Solidaridad con otras organizaciones, apoyos a localidades cercanas.</p>
<p><b>Calidad de empleo</b></p>	<p><b>Ingresos:</b> Rendimientos o excedentes, otro tipo de beneficios no asociados a las utilidades.</p> <p><b>Estabilidad en el trabajo:</b> permanencia de los socios en la cooperativa</p> <p><b>Protección socio/laboral:</b> Salud, jubilación, discapacidad.</p> <p><b>Organización del trabajo:</b> Número y organización de horas de trabajo, Intensidad del trabajo, riesgos ocupacionales, ambiente físico.</p> <p><b>Integración social:</b> Participación en la toma de decisiones, Organización de intereses laborales, ambiente social de trabajo (relaciones con otros socios)</p> <p><b>Desarrollo personal:</b> Capacitación (para el desarrollo de su trabajo y educación cooperativa), perspectiva de trayectoria ascendente (ocupar cargos directivos, otros puestos dentro de la producción)</p>

**Contexto del conflicto**

<p><b>Estructura de oportunidades en la huelga</b></p>	<p><b>Económicas:</b> situación del sector (contracción y reestructuración)</p> <p><b>Políticas:</b> distribución de poder a partir del marco institucional que fija derechos y obligaciones en:</p> <p><b>a)un contexto de reestructuración:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Protección de la estabilidad en el empleo a todos los trabajadores</li> <li>-Bilateralidad como regla para terminar o modificar las</li> </ul>
--	--

	<p>condiciones de trabajo, reconocimiento de los sindicatos como interlocutores válidos.</p> <p>-La intervención de la autoridad (Juntas de Conciliación y Arbitraje y en este caso particular del Secretario del Trabajo y Previsión Social) antes o después del cierre de una empresa</p> <p><b>b) Ejercicio del derecho de huelga</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Derecho de la mayoría de trabajadores que se impone a la minoría</li> <li>- Suspensión total e indefinida de labores</li> <li>-No hay derecho a utilizar reemplazos</li> <li>- La autoridad procesa el emplazamiento</li> <li>- La autoridad califica la huelga a solicitud de partes</li> <li>- La autoridad no puede arbitrar el fondo del conflicto ( decidir quién gana y quién pierde) a menos que lo sometan a su juicio los trabajadores</li> </ul> <p><b>c) Estructura sindical sectorial:</b> situación del sindicato de Euzkadi dentro de la estructura sindical sectorial ( aislamiento del Sindicato de Euzkadi debido a la afiliación de la mayoría de los sindicatos del sector a la CTM)</p>
--	---

Weller y Roethlisberger agrupan de la siguiente manera las dimensiones y los indicadores que han sido utilizados por los diversos estudiosos de la calidad del empleo en América Latina.

## Cuadro 2

INDICADORES PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE EMPLEO EN AMÉRICA LATINA

Agrupaciones	Ingresos	Estabilidad de trabajo e ingresos	Protección socio-laboral	Organización del trabajo	Integración social	Desarrollo personal
Indicadores	Salarios	Tipo de contrato	Salud	Número y organización de horas de trabajo	Participación en decisiones	Capacitación
	Beneficios no salariales	Tipo de pago	Maternidad	Intensidad del trabajo	Organización de intereses laborales	Perspectiva de trayectoria ascendente
			Jubilación	Riesgos ocupacionales (salud, accidentes)	Ambiente social del trabajo (con interacciones, trato digno, libre de acoso)	
			Discapacidad	Ambiente físico (contaminación, calor, ruido)		
			Desempleo	Interés del trabajo (monotonía)		
			Igual pago para igual trabajo			
			Cumplimiento de legislación			

Fuente: Weller y Roethlisberger, 2011

En el caso de las cooperativas no podemos considerar como indicador los salarios, sino los dividendos o adelantos al rendimiento. Existen además beneficios no salariales como bonos de productividad y puntualidad. Por otro lado, aunque no existe un contrato de trabajo, la forma en que se da soporte legal a la relación que se establece es mediante el acta constitutiva y de los certificados de aportación. Sin embargo, si se puede considerar, como señala Weller, la regularidad con que se entregan los adelantos a rendimientos o los dividendos y comparar su monto con los ingresos previos y de otros trabajadores asalariados en condiciones semejantes. Asimismo se dará cuenta de la percepción de los socios en cuanto a la estabilidad de su empleo y de las razones por las que un socio puede ser dado de baja.

En el caso de la protección socio laboral, debido a que las cooperativas no están regidas por la Ley Federal del Trabajo, se pueden evaluar las que se establezcan en las bases constitutivas de la cooperativa y las que señale la Ley General de Sociedades Cooperativas, que estarían orientadas por los principios y valores del cooperativismo.

El resto de las variables e indicadores que señala Weller corresponden tanto a empleos asalariados como no asalariados (en este caso, el trabajo en las cooperativas) por lo que no es necesario que sean adaptados a las especificidades de las cooperativas. Se dará cuenta también de la organización del trabajo con el fin de contrastar cómo se presenta ésta en la cooperativa y anteriormente en Euzkadi. Asimismo, la participación se va a volver un componente fundamental para el estudio de las cooperativas, ya que para que se cumpla con el principio de administración democrática es necesario que los socios participen en la toma de decisiones y estén informados de las actividades que se realizan.

Asimismo el desarrollo personal nos permite saber si se cumple con el principio de educación cooperativa y la capacitación que deben recibir los socios y para la cual, de acuerdo con la Ley General de Sociedades Cooperativas, debe destinarse el 1% de los ingresos de la cooperativa.

## Capítulo III: La construcción del legado sindical: de la democratización a la defensa del empleo

“Los obreros de Euzkadi aguantaremos un día más que Continental...”

La experiencia de Euzkadi (hoy TRADOC) permite ilustrar la forma en que la democratización de un sindicato y el proceso de lucha para defender la fuente de empleo, constituyen factores que pueden influir de manera positiva en el desempeño de una cooperativa. Específicamente, se crearían de este modo las condiciones propicias para que los valores y principios del cooperativismo pudieran hacerse efectivos. Lo anterior se debe a que la formación de un sindicato independiente y la resistencia ante la amenaza sobre sus empleos y condiciones de trabajo derivada del proceso de reestructuración (en este caso, proveniente de una poderosa empresa trasnacional) posibilitan la construcción de una ciudadanía activa, basada en prácticas democráticas, que se heredan a la nueva asociación al constituirse como cooperativa favoreciendo relaciones horizontales, solidarias y democráticas entre sus socios, aunque no exentas de dificultades.

Por lo anterior el eje conductor de este capítulo es la reconstrucción del legado sindical en Euzkadi. Se identifican tres elementos principales que componen dicho legado: 1) la democratización del sindicato, 2) las prácticas democráticas al interior del sindicato y 3) la lucha en defensa de la fuente de empleo. Consideramos que este último elemento es decisivo ya que si bien este proceso inició con la democratización del sindicato Euzkadi, puede suponerse que es mediante la participación en la vida sindical en el contexto de la huelga y de la búsqueda de solidaridad nacional e internacional, cuando las prácticas democráticas cobraron su mayor significado y los trabajadores se convirtieron en ciudadanos activos capaces de ejercer y defender sus derechos. En este sentido, consideramos que el conflicto enmarcado en la huelga en Euzkadi puede verse como un hecho singular en la experiencia de los trabajadores del sector, porque estos trabajadores pudieron responder con la movilización a la amenaza de cierre planteada por la trasnacional en un contexto en el que otros movimientos con orígenes

(reestructuraciones y cierres de empresas) y demandas semejantes (la defensa de la fuente de empleo) tuvieron resultados muy distintos, generalmente en perjuicio de los trabajadores.<sup>18</sup> Las estrategias que utilizaron los trabajadores en su lucha combinaron dos dimensiones del conflicto -la jurídica y la sociopolítica- de tal forma que no se puede explicar el resultado favorable sin tomar en cuenta cómo éstas interactuaron, ya que ambas permitieron a los trabajadores posicionarse de manera diferente frente a los otros actores (la empresa, el gobierno y su propia comunidad).

Por lo anterior, sin perder de vista que el objetivo de este capítulo es reconstruir el legado sindical que incidirá en el funcionamiento de la cooperativa, después de presentar el contexto en que tiene lugar la lucha por la defensa del empleo, organizamos la exposición de los hechos en torno a las distintas etapas del conflicto, los actores que intervienen la manera en que participaron, los recursos que pusieron en práctica y cómo se logró modificar a su favor una estructura de oportunidades inicialmente desfavorable para ellos, lo que les permitió no solamente tener éxito en su demanda fundamental- la preservación de la fuente de empleo- sino dotar a la cooperativa de un recurso fundamental para hacer realidad los principios democráticos que la nutren: el legado sindical democrático. Entre los actores principales del conflicto consideramos al sindicato, la empresa, la autoridad laboral, los asesores jurídicos, el poder judicial, las organizaciones solidarias nacionales e internacionales, las familias de los trabajadores y la misma comunidad.

#### **a) Un contexto adverso para los trabajadores**

Cuando los trabajadores de Euzkadi enfrentaron el conflicto que desembocaría en la recuperación de la fábrica, la situación de la industria y de los sindicatos del sector auguraba una casi segura derrota. Los empleos se estaban perdiendo y los trabajadores

---

<sup>18</sup> Encontramos ejemplos como el caso de los trabajadores de Luz y Fuerza del Centro, que fue cerrada por un decreto gubernamental, posteriormente los trabajadores permanecieron durante varios meses en huelga, pero no consiguieron que se reabriera o los trabajadores de Mexicana de Aviación que siguen en busca de opciones para la reapertura de la compañía (Bensusán y Carrillo, 2013). Incluso en el mismo ramo industrial se dieron casos como el de Goodyear Oxo que cerró apenas unos meses antes que Euzkadi (Gómez 2010).

pagaban el costo de una reestructuración que se había vuelto permanente en el sector. La autoridad laboral inclinaba la balanza a favor de las empresas para que éstas pudieran imponer sus condiciones a los trabajadores. Los sindicatos terminaban aceptando las liquidaciones y la alternativa para los trabajadores solía ser el acceso a un empleo informal y precario, generalmente en el sector de servicios. En este contexto, la experiencia de Euzkadi destacó como un caso excepcional al revertirse la amenaza que se cernía sobre los empleos y encontrarse una alternativa que les permitiría mantenerse dentro de la industria con un empleo no asalariado, pero de calidad, como se verá en el siguiente capítulo.

Los procesos de ajuste estructural y la adopción de políticas neoliberales a partir de mediados de la década de los ochenta, acompañados de cambios en las relaciones laborales debido a la reestructuración de los contratos colectivos y, más en general, la flexibilización de las relaciones laborales en las empresas, aumentó la precariedad del empleo y el empleo informal como principal forma de sobrevivencia (Fujii, 2011; De la Garza, 2001; Weller y Roethlisberger, 2011).

En un contexto de bajo crecimiento del empleo formal y de la industria manufacturera, cuya expansión se concretó principalmente en la industria maquiladora de exportación, la política laboral tuvo un papel subordinado frente a las políticas macroeconómicas. Se preocupó esencialmente por mantener bajas tasas de desempleo e imponer una política salarial restrictiva. La conservación de la “paz laboral”, mediante el control de los sindicatos, la negociación colectiva y el derecho de huelga, fue en ese contexto una de las principales contribuciones de dicha política para atraer la inversión extranjera e impulsar un modelo exportador basado principalmente en bienes de bajo valor agregado, compitiendo para ello con los países asiáticos (Bensusán, 2013 y Fujii, 2011).

Todo ello generó un contexto particularmente adverso para los trabajadores y sus sindicatos, en el que el margen para conseguir la independencia y la democratización de los sindicatos, una auténtica contratación colectiva o una intervención imparcial de la autoridad laboral durante un conflicto se estrechó hasta casi desaparecer. Si bien en la



legislación se garantiza el derecho a formar sindicatos, a la negociación colectiva y ejercer el derecho de huelga, la discrecionalidad con que la ley se aplica por parte de la autoridad laboral lleva a que los sindicatos, que deberían representar los intereses de los trabajadores, estén subordinados a las empresas o al gobierno mediante la CTM y en general al sindicalismo corporativo, dejando a los trabajadores sin voz cuando se toman decisiones que afectan sus intereses. Dicho de otra manera, existe un terreno institucional que otorga recursos de poder a los trabajadores para recurrir a la acción colectiva como forma de contrapesar el poder empresarial, especialmente en un contexto de reestructuración, pero es finalmente la autoridad laboral la que puede inclinar el juego a favor de una de las partes de un conflicto y ello depende esencialmente, de cuál sea el foco que persiga la política laboral del gobierno (Bensusán 2006, Bensusán y Carrillo, 2013; .Bensusán y Midlebrook, 2013).

Bajo el modelo neoliberal, como lo muestra la literatura especializada<sup>19</sup>, la autoridad tendió a facilitar a los empleadores y, muy particularmente, a las empresas transnacionales, la puesta en práctica de sus estrategias de reestructuración, aun cuando éstas se opusieran a los intereses de los trabajadores y para ello tuvieron que hacer una interpretación “a modo” de la legislación laboral.

---

<sup>19</sup> En los trabajos que conforman el libro coordinado por Enrique de la Garza (2011) sobre trabajos atípicos se muestra como las empresas transnacionales han vulnerado los derechos de los trabajadores, incluso pueden llegar a impedir la creación de sindicatos, o simular tener uno, basados en una estrategia de terror y constante asedio al empleado, además de la presión que supone la fácil sustitución de los empleados por estar poco calificados. La actuación parcial de las autoridades propicia que los empleadores realicen estas prácticas, evidencia de ello es el escaso número de demandas que prosperan en contra de este tipo de empresas y más aún cuántas de ellas se resuelven favorablemente para los trabajadores (Hernández, 2011).

Bensusán y Carrillo (2013), por otra parte, argumentan que las empresas transfieren a los obreros los costos de las reestructuraciones y que en ausencia de sindicatos fuertes que efectivamente den voz a los trabajadores, la empresa puede imponer condiciones que le sean favorables para ganar competitividad. Aun cuando, de acuerdo con estos autores, la legislación mexicana reconoce a los trabajadores una serie de derechos que les permitirían no estar en una posición tan desventajosa frente a las empresas, la discrecionalidad con que se aplica la ley termina por “inclinarse la balanza” en favor de estas últimas. Una investigación coordinada por Bensusán y León (1991) sobre conflictos laborales en México cuando estaba en auge el proceso de reconversión de la industria, ilustra mediante de diversos casos (Cervecería Modelo, Ford Cuautitlán y otros) la forma en que la legislación mexicana se aplica parcialmente en favor de los empresarios. De ahí la importancia de contar con sindicatos fuertes e independientes que puedan hacer frente a un escenario tan desigual.

Todo ello ocurrió en un contexto de destrucción de empresas y empleos en la industria manufacturera, lo que afectó aún más el poder de negociación de los trabajadores. Lo sucedido en la industria hulera, donde se inscribe el caso que nos ocupa, fue particularmente dramático e ilustrativo de la situación que enfrentaron los trabajadores de Euzkadi cuando la empresa planteó la necesidad de reestructurarse a costa de los derechos de sus trabajadores.

#### **b) Los efectos de la reestructuración sobre la clase trabajadora del sector**

En 1989 se empleaba en este sector 32 mil 745 obreros, de los cuales 8 mil 500 se dedicaban a la producción de llantas. Para el año 2000, los trabajadores empleados en producción de llantas disminuyeron a 6 mil 275. Sin embargo, un año más tarde el número de trabajadores volvió a descender a casi a la mitad (3 mil 696) (Gómez 2010). De esta manera, el cierre de las empresas del sector hizo que al comienzo del nuevo milenio se tuviera la décima parte de empleos respecto de los que existían diez años atrás.

Los siguientes datos ilustran este proceso a nivel de las empresas. Uniroyal cerró sus plantas en el DF en agosto del 2000. En Querétaro, Goodyear Oxo cerró su planta a principios del 2001 y quedaron sin empleo 1300 trabajadores. En abril del 2001, Firestone redujo sus salarios entre 25 y 30% con la amenaza de cerrar la planta por ser “incosteable”. Euzkadi, por su parte, había cerrado su planta “1” en 1983, despidiendo a 800 obreros; luego siguieron las plantas “2” y “3” en noviembre de 1999 con 200 trabajadores desempleados. Finalmente, llegó el intento de reestructuración y posterior cierre de la planta 4 de Euzkadi ubicada en El Salto, dejando sin empleo a 1200 trabajadores (Cockcroft, Nájera, Nuño, 2008).

En suma, el uso de la amenaza de cierre como estrategia para vencer resistencias frente al interés de aumentar la competitividad al reducir el empleo y disminuir los derechos de los trabajadores del sector fue constante. Cuando la amenaza no funcionaba, como en el caso de Uniroyal, se cerraban las plantas para posteriormente reabrir las con otro nombre, lo que permitía contratar a los trabajadores en condiciones que convinieran a la empresa.

En este contexto el análisis del caso Euzkadi cobra mayor relevancia, no solo por el desenlace, que es por sí mismo un elemento a destacar, sino por la forma en que el sindicato fue capaz de modificar un escenario adverso y sentar un precedente en la defensa de los derechos de los trabajadores mediante la movilización de viejos y nuevos recursos de poder. Para dar cuenta de ello, comencemos presentando las características de la empresa y las condiciones de trabajo del sector.

**c) La empresa Euzkadi de El Salto, Jalisco y el contrato- ley de la industria hulera.**

La empresa Euzkadi, propiedad del empresario de origen vasco Ángel Urraza, estableció su planta número 4 en la localidad de El Salto Jalisco en 1972. Esta planta fue catalogada como una de las más modernas de América Latina, establecida en un terreno de 64 has. Dio empleo a cerca de dos mil trabajadores y superó la producción de las otras plantas de Euzkadi en México, llegando a producir 4.5 millones de llantas que representaban el 1% de los neumáticos elaborados en todo el mundo en un año. En 1991 pasó a ser propiedad de Carlos Slim, quien a su vez en 1998 la vendió a la empresa alemana Continental Tires (Gómez 2010). Durante ese periodo prácticamente no habían cambiado las relaciones laborales, ya que los derechos se garantizaban en el Contrato Ley y eran similares en todas las empresas del ramo. Esa fue la razón por la que no había cobrado relevancia quien fuera propietario de la empresa sino hasta que Continental adquiere la planta en 1998. Fue muy clara la intención de la empresa de disminuir las prestaciones y derechos que tenían los empleados. Se trataba de desconocer el contrato ley para imponer condiciones favorables para Continental.<sup>20</sup>

En esta empresa trabajaban en 2001 más de 1200 empleados, cuyos derechos estuvieron garantizados desde finales de la década de 1950 por uno de los pocos contratos ley que existen en México.<sup>21</sup> Como se puede apreciar en el cuadro 1 las prestaciones que se garantizan en el Contrato Ley siempre han sido superiores (aunque no tanto como en los contratos colectivos de las empresas estatales) a las establecidas en la Ley Federal del Trabajo, salvo por lo que se refiere a la duración de la jornada de trabajo. Imponer un

---

<sup>20</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 de Agosto 2013.

<sup>21</sup> Contrato Ley de la Industria de la Transformación del Hule en Productos Manufacturados



<b>Prima de antigüedad</b>	12 días de salario por cada año de servicio	No se prevé, se paga conforme a la LFT
<b>Reparto de utilidades</b>	10%	10%
<b>Seguridad social</b>	afiliación de sus colaboradores en el Instituto Mexicano del Seguro Social	afiliación de sus colaboradores en el Instituto Mexicano del Seguro Social

Fuente: Elaboración propia con base en información de la Ley Federal del Trabajo y el Contrato Ley de la Industria de la Transformación del Hule en Productos Manufacturados 2011 – 2013.<sup>23</sup>

Sin embargo, la historia de la planta y los trabajadores que ahí laboraban e incluso el proceso de huelga por el que después atravesaron, no puede entenderse sin conocer la historia del Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SURTE) ya que nos permite explicar por qué pudieron confrontar la estrategia de la empresa a finales del 2001 e incluso muchas de las prácticas que prevalecen en la cooperativa.

#### d) La formación de un sindicato independiente

El SURTE nació en 1931 y se separó de la CTM en 1958 a partir de un proceso sumamente conflictivo, con lo que entró en una nueva fase caracterizada por su democratización, creando las condiciones para que sus miembros puedan ejercer sus derechos dentro la propia organización. En el mes de febrero de ese año, después de la negociación del Contrato Ley de la Industria Hulera, los trabajadores consiguieron un aumento salarial del 12.5%. Sin embargo, ante la crisis económica que experimentaba el país, la CTM se vio obligada a lanzar un emplazamiento a huelga para el 22 de octubre que fue respaldada por el sindicato de Euzkadi. Días antes de que se cumpliera el plazo, el gobierno exhortó a la CTM para que no declare la huelga.<sup>24</sup> Se dio así marcha atrás al

<sup>23</sup> Se toma como referencia el contrato del periodo 2011-2013 ya que de acuerdo con lo que señalan los miembros de la cooperativa, prácticamente no ha cambiado.

<sup>24</sup> Tres organizaciones pertenecían a la CTM, el Sindicato Nacional de la Industria Hulera de la República Mexicana Bridgestone Firestone, Sindicato de Empleados y Obreros De la Industria de la Transformación del Hule de la República Mexicana y la Coalición de Sindicatos de Trabajadores de la Industria Hulera de la República Mexicana, la cual aglutinaba a 4 mil 500 trabajadores pertenecientes a las empresas Tornel, Firestone, General Tire, Hules Banda, entre otras. Así, había dos sindicatos, además del de Euzkadi, que no pertenecían a la central obrera, por un lado el Sindicato de Trabajadores de General Tire y el Sindicato de Empleados y Obreros de la Industria de la Transformación del hule en la República Mexicana. <http://www.boletin-infomail.com/2008/01/pega-a-empleo-e.html>  
<http://ctmorganizacion.org.mx/sindicatos.htm>

emplazamiento, pero el sindicato de Euzkadi no aceptó la recomendación y se preparó para estallar el movimiento (Millán, 1987; Cockcroft et al., 2008).

La huelga iniciada el 22 de noviembre de 1958 fue apoyada por diversos sindicatos solidarios con los trabajadores de Euzkadi (Ferrocarrileros, SME, Cervecería Modelo y el sindicato de los mineros) pero el 7 de diciembre fue declarada “ilegal”. Ante ello los trabajadores mantuvieron la suspensión de labores como si fuera una huelga de “hecho”.<sup>25</sup> En enero de 1959 Fidel Velázquez, líder de la CTM, y Jesús Yurén<sup>26</sup> asistieron a una asamblea programada para el día 3 de enero, donde plantearon que la negociación de la huelga se dejara en sus manos, lo que fue rechazado por la mayoría de los trabajadores quienes los expulsaron de la asamblea y decidieron que el sindicato saliera de la CTM y se mantuviera como sindicato independiente (Millán, 1987).

Con la salida del SURTE de la CTM inició un proceso de democratización del sindicato que duraría hasta los años ochenta. Después de la separación de la CTM esta organización, en conjunto con la empresa y el gobierno, imponen a Manuel Aldana como secretario general del sindicato con la finalidad de que este ingresara nuevamente a la CTM. Sin embargo, no lo lograron por el surgimiento de algunos grupos opositores. Manuel Aldana logró reelegirse por seis periodos y finalmente en 1968 renuncia a su cargo por su avanzada edad. (Millán, 1987)

De acuerdo con Millán (1987) pueden identificarse tres etapas en el proceso de democratización. Primero a partir de la renuncia de Aldana y hasta 1976 se conformaron diversos grupos al interior del sindicato que este autor identifica como democráticos. El primer grupo que surge es “Lucha del 58” integrado por obreros simpatizantes o

---

<sup>25</sup> No existe el concepto de huelga “ilegal” dentro de la LFT. Se trataba, en consecuencia, de una resolución arbitraria de la autoridad que dejaba a los trabajadores en la indefensión. Una huelga de hecho significa que se suspenden las labores sin seguir los procedimientos legales previstos para su ejercicio. Algunos le llaman “huelga constitucional” porque se ampara en el ejercicio del derecho consignado en el artículo 123 de la constitución, sin seguir los procedimientos exigidos en la LFT.

<sup>26</sup> Miembros del grupo conocido como “los 5 lobitos” cuyo origen fue la oposición a Luis N. Morones líder de la CROM, que posteriormente se convirtieron en dirigentes de la CTM y cuya posición siempre fue incondicional con el partido en el gobierno. Fidel Velázquez fue líder vitalicio de la CTM y Yurén Aguilar dirigió la Federación de Trabajadores del Distrito Federal desde su fundación hasta su muerte. ([ctmorganizacion.org.mx/CincoLobitos.htm](http://ctmorganizacion.org.mx/CincoLobitos.htm)) Consultada el 5 de abril del 2014.

afiliados a organizaciones de izquierda como el Partido Comunista Mexicano (PCM). En 1974 nació el “grupo unión” formado por un grupo de trabajadores que asistían a la universidad obrera y que, previo a la conformación de este grupo, repartían propaganda de manera clandestina en contra de Aldana. El asesor jurídico del sindicato y sus seguidores también podrían, de acuerdo con Millán (1987), considerarse como un grupo democrático, ya que participaron en la oposición a los partidarios a la CTM. Sin embargo, posteriormente apoyaron a la dirección sindical en la forma de convenios poco favorables para los trabajadores.

La segunda etapa es la que fue desde la apertura de la planta no. 4 de Euzkadi en El Salto, Jalisco, y concluyó, de acuerdo con el autor, cuando los trabajadores lograron que el sindicato que se formó en dicha planta no esté afiliado a la CTM. Sobre esta etapa se volverá posteriormente ya que es un antecedente relevante para explicar la respuesta de los trabajadores al proceso de reestructuración de la empresa.

Finalmente, la tercera etapa fue de 1979 a 1981 y culminó con la llegada de Máximo Zamora al Comité Ejecutivo. Los grupos democráticos habían logrado disminuir la fuerza de quienes apoyaban a la CTM por lo que en la asamblea del 13 de julio de 1980 destituyeron al comité ejecutivo nacional al descubrir la corrupción que existía en el reparto de los pases mediante los cuales los trabajadores podían recomendar a algún familiar o conocido para trabajar en la planta. Así al realizarse las elecciones para el periodo 1981- 1983, el grupo “Lucha del 58” presenta como su candidato a German Gómez. Sin embargo al enterarse de esta designación la empresa lo despidió, por lo que se nombra a Máximo Zamora como candidato a la secretaria general. Finalmente cuando se llevan a cabo las elecciones, la planilla encabezada por Zamora gana con el 43% de los votos.

La empresa se negó a reconocer al nuevo comité ejecutivo hasta que la Secretaria del Trabajo lo reconociera, ya que el comité saliente había presentado una inconformidad por la forma en que se habían desarrollado las elecciones. La Secretaria del Trabajo negó el registro por la inconformidad presentada y lo condicionó a que el comité ejecutivo

fuera ratificado en una asamblea general. Finalmente se celebró dicha asamblea el 16 de agosto y se acordó, además de ratificar al comité encabezado por Zamora, aplicar los estatutos al comité saliente por los casos de corrupción que se habían encontrado. Es así como, para Millán (1987), culmina el proceso de democratización del sindicato.

La apertura de la planta número 4 de Euzkadi en México en 1972, fue aprovechada por la empresa y la CTM para tratar de debilitar al sindicato independiente, ya que se pretendía crear un nuevo sindicato que estuviera afiliado a esta última. Los trabajadores de las plantas 1 y 3 se opusieron y después de negociar con la empresa, llegaron al acuerdo de que los trabajadores de la nueva planta podrían estar afiliados al SURTE bajo determinadas condiciones.<sup>27</sup> El sindicato se convirtió en una organización nacional y surgió el Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SNRTE) con la finalidad de que cada planta tuviera una sección y una representación sindical propia, pero articulada en una estructura a nivel nacional. (Ruiz, 1995)

De acuerdo con Enrique Gómez se eligió al municipio de El Salto para establecer la planta número 4 de Euzkadi por sus bajos niveles de escolaridad y su poca experiencia sindical, lo que supondría una baja conflictividad. Por ello se intentó crear un “sindicato de empresa” afiliado a la CTM, sin embargo, como ya se señaló, los trabajadores de esa planta pasaron a constituir una sección del SNRTE. Según lo expresado por Enrique Gómez los miembros del sindicato Euzkadi llegaron a ser más de dos mil pero para el 2001, cuando se cerró la planta, eran alrededor de mil cien.<sup>28</sup>

Enrique Gómez atribuye la formación de los obreros y sus representantes a su pertenencia a uno de los pocos sindicatos democráticos e independientes, no solo de la industria hulera sino del país. Al no permitir que se creara un sindicato perteneciente a la CTM e incorporar a los trabajadores de dicha planta al SNRTE, se propició un proceso de formación de los trabajadores que no tenían un antecedente sindical. Al cierre de la

---

<sup>27</sup> Para ello debían aceptar la congelación del salario por dos años, que existiera un tabulador de salarios distinto en cada planta y firmar un convenio para incrementar en un 35% la producción, para lo cual se introdujo un sistema para medir tiempos y movimientos.

<sup>28</sup> Entrevista a Enrique Gómez, miembro del POS. 10 de junio 2014



empresa, este antecedente les permitió emprender la lucha en defensa de su empleo, como lo explica Enrique Gómez:

*“Eso permitió que hubiera mayor intercambio y que toda la tradición y experiencia democrática en sus prácticas, en sus asambleas, los heredaran en Jalisco, porque se formaron acá en la ciudad de México.”<sup>29</sup>*

La formación de un sindicato independiente y su democratización no solo fue relevante por sus efectos dentro de la organización, sino que al dejar de estar subordinado a la CTM le permitió adoptar una estrategia orientada a defender los derechos de los trabajadores frente al empleador, oponiéndose a sus estrategias de reestructuración. Asimismo, al volverse uno de los sindicatos más numerosos del sector le permitió tener mayor peso en las negociaciones del contrato ley

En el siguiente cuadro se destacan las etapas más importantes de dicho proceso.

<b>Cuadro 4: Historia del Sindicato Euzkadi y de la lucha por la recuperación de la fuente de trabajo</b>	
<b>1931</b>	Nace el Sindicato Único Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi (SURTE)
<b>1958</b>	El sindicato se independiza de la CTM
	Se impone como Secretario General a Manuel Aldana para intentar que el sindicato se integre nuevamente a la CTM
<b>1968</b>	Renuncia Manuel Aldana
<b>1968-1976</b>	Surgen diversos grupos democráticos, entre ellos “lucha del 58” y “grupo unión”
<b>1972</b>	Apertura de la Planta Numero 4 de Euzkadi en el Salto, Jalisco Negociación para incorporar a los trabajadores al SURTE y evitar que se formara un sindicato afiliado a la CTM en dicha planta.
<b>1980</b>	Se logra destituir al comité por fraudes en el reparto de pases para ingresar a trabajar a la planta.
<b>1981</b>	Máximo Zamora, líder de uno de los grupos democráticos, es electo como Secretario General del sindicato.
<b>1991</b>	Carlos Slim adquiere la planta no. 4 de Euzkadi
<b>1998</b>	Continental Tires Adquiere la Planta Numero 4 de Euzkadi.
<b>2001</b>	16 de Diciembre: Cierre unilateral de la planta
<b>2002</b>	10 De Enero: El sindicato emplaza a huelga
	23 de Enero: Estalla la huelga

<sup>29</sup> Entrevista a Enrique Gómez, miembro del POS. 10 de junio 2014

	1-5 de Febrero: Marcha por la dignidad y el empleo
	Marzo: La huelga se declara "improcedente"
	28 de Mayo: Internacionalización del Movimiento, primera gira de la comisión negociadora en Alemania.
2004	En febrero La huelga es declarada existente
2005	Se firma el convenio por el que Continental vende el 50% de la planta a los ex trabajadores de Euzkadi
	18 de Febrero: Es entregada la planta a los trabajadores

Fuente: Elaboración propia con base en la información de Millán (1987)

#### e) Hacia una representación plena de los intereses de los trabajadores de Euzkadi

El proceso de democratización del sindicato estuvo ligado a un cambio en la forma de representación tradicional de los intereses de los trabajadores, lo que puede explicarse considerando las cuatro dimensiones identificadas por Pitkin (1967). La *dimensión formal*, relacionada con los procedimientos mediante los cuales se accede al poder, siguió los patrones institucionales tradicionales al haberse registrado ante la autoridad, pero se basó también en mecanismos democráticos, excepcionales en el sindicalismo mexicano, ya que los procesos electorales eran en este caso transparentes, donde todos los trabajadores miembros del sindicato tenían derecho a votar y participaban en altos porcentajes, además de que existía una alta competitividad entre las corrientes que aspiraban a ocupar algún cargo. Asimismo existían mecanismos para ejercer control sobre los líderes y procedimientos para la rendición de cuentas en las asambleas, para que los líderes representaran efectivamente los intereses de los trabajadores.

A partir de la idea de que se trataba de una organización combativa, casi heroica, puede decirse que se configuró también la *dimensión simbólica* de la representación (Pitkin, 1967) lo que permitió a su vez generar cohesión interna a pesar de la existencia de diversas corrientes en el seno del sindicato, dando prueba de su excepcional pluralidad. Además, el nivel de aceptación del liderazgo por las bases era bastante alto, por lo menos en el caso del último comité ejecutivo del sindicato, ya que los trabajadores

afirmaban que los miembros de la “corriente roja”<sup>30</sup>, triunfadora, eran los únicos capaces de defender los derechos de los trabajadores frente al intento de reestructuración de la empresa (Gómez 2010). Había también una marcada identificación entre líderes y bases por su “ semejanza ” (lo que Pitkin denomina como “representación descriptiva”), ya que los líderes del sindicato no tenían salarios mayores a sus compañeros y por el contrario experimentaban la presión constante de la empresa para abandonar sus puestos. Algunos fueron despedidos en varias ocasiones, por lo que sus compañeros se identificaban con ellos ante la posibilidad de experimentar problemas similares.<sup>31</sup> También se configuró una *representación sustantiva*, ya que los líderes representaban efectivamente los intereses de los trabajadores y actuaban en beneficio de éstos al involucrarse en la negociación del contrato ley. Además, como existían altos niveles de participación, las bases se involucraban en todas las decisiones del sindicato y las vigilaban, por lo que el control sobre los líderes era mayor, disminuyendo así las posibilidades de que los líderes del sindicato actuaran en perjuicio de los trabajadores. Esta caracterización nos muestra claramente un caso de excepción dentro del sindicalismo mexicano, ya que en el contexto de las políticas neoliberales el modelo corporativo-estatista ha llevado a que desaparezcan las diferentes dimensiones de la representación, salvo la dimensión formal ( en tanto ostentan la personalidad jurídica para poder ejercer la representación) convirtiendo a las dirigencias en simples intermediarias que cumplen principalmente funciones de control social (Bensusán y Subiñas, 2014).

#### f) Prácticas democráticas del sindicato

Uno de los elementos constitutivos del legado sindical radica en las prácticas democráticas que dominaron en su vida interna a partir de la salida del sindicato de la CTM y su democratización, lo que significó una constante participación de sus

---

<sup>30</sup> En el sindicato existieron diversas corrientes, las principales eran la blanca y la roja. Esta última asociada a una postura de izquierda ya que algunos de sus miembros pertenecían al Partido Obrero Socialista. La corriente blanca, en contraste, adoptó una postura de respaldo a la empresa y al servicio de sus intereses, especialmente frente a la reestructuración. Por ello, el proceso de democratización y la independencia de la CTM, fue lo que les permitió a los trabajadores tener un mayor control sobre sus líderes e incluso dar marcha atrás a decisiones que los perjudicaban.

<sup>31</sup> Jesús Torres, Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

miembros. La democratización de espacios como las asambleas contribuyó a la formación sindical de los miembros del SNRTE.

Las asambleas fueron uno de los espacios donde se formaron los trabajadores de Euzkadi en El Salto. Estas constituían además el principal espacio de deliberación y participación de los trabajadores en el sindicato. Como lo establecen los estatutos, al menos dos veces por año se realizaban asambleas nacionales, algunas veces se llevaban a cabo en la ciudad de México y algunas otras en El Salto, lo que fomentaba que los trabajadores participaran en estos espacios democráticos. Se convocaba también a asambleas extraordinarias que podían realizarse únicamente con alguna sección o con las cuatro secciones del sindicato.

Se reconocía como la máxima autoridad a la asamblea general, integrada por todos los miembros del sindicato, por lo que las decisiones más importantes se trataban en la asamblea nacional y se sometían a votación. Se permitía a todos los trabajadores manifestar su opinión y cada miembro del sindicato tenía el derecho de emitir un solo voto.

Si bien las asambleas eran conducidas por el secretario general, se nombraba a un presidente de debates que coordinaba las intervenciones de los trabajadores en las asambleas. Se nombraban también escrutadores que daban cuenta del número de socios que asistían y si existía el quorum para llevar a cabo la asamblea. Durante las asambleas los miembros del comité ejecutivo del sindicato presentaban sus informes de actividades y después se trataban asuntos generales.

El comité ejecutivo estaba conformado por el Secretario General, el Secretario del interior, el Secretario de Trabajo y Conflictos, el Secretario del Exterior, el Secretario de Actas, el Secretario tesorero y el Secretario de Organización y Propaganda. Las elecciones del comité ejecutivo, tal como lo señalan los estatutos del sindicato se celebraban cada tres años y no existía la posibilidad de reelegirse, contrario a lo que sucede en algunos de los sindicatos en el país que tienen cargos vitalicios. Durante las

elecciones los escrutadores se encargaban de vigilar el proceso y de dar los resultados. Cada corriente del sindicato (Roja, blanca, café, verde, etc.) elegía a quienes contenderían por los cargos en el comité ejecutivo y conformaban las planillas con trabajadores de las distintas secciones del sindicato. Había puestos que generalmente ocupaban miembros del sindicato que trabajaban en las plantas de Euzkadi en el Distrito Federal, sin embargo, los miembros de la sección de El Salto fueron ganando espacios dentro del comité ejecutivo. Esta participación fue parte del proceso de formación de los trabajadores de la planta 4 ya que pasaron de tener únicamente un delegado sindical a ocupar varios puestos en el comité ejecutivo, como señala Federico Martínez:

*“las empresas de México tuvieron una gran disminución, entonces esta empezó a tener un gran crecimiento de tal suerte que aproximadamente en los últimos 25 años antes de cerrar la planta, en el comité nacional todavía el secretario general era de la ciudad de México y las otras carteras ya se integraban con miembros del comité de esta sección.”<sup>32</sup>*

A decir de Federico Martínez, las diversas comisiones que existían en el sindicato contribuían a evitar malos manejos. En ese mismo sentido, la participación y el interés de los trabajadores era otro de los elementos que permitían ejercer efectivamente control sobre sus líderes. Prueba de ello fue la destitución de dos comités ejecutivos porque, a juicio de los miembros del sindicato, no cumplían con sus funciones o no rendían cuentas.<sup>33</sup>

Una práctica común en el sindicato era la circulación de volantes que elaboraban sus miembros para manifestar alguna inconformidad o su opinión sobre algún tema o decisión adoptada por la empresa o el sindicato. Otra de las prácticas del sindicato fue la solidaridad con otros movimientos obreros, ejemplo de ello fue la aportación semanal que hacían a los trabajadores de Pascual Boeing durante la huelga que emprendieron en la década de los 80 y que culminó con la formación de una cooperativa. El SNRTE fue

---

<sup>32</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 16 de Junio 2014

<sup>33</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 16 de Junio 2014

muy solidario con otras luchas obreras, pero no solo manifestaban su solidaridad “hacia afuera” sino también entre sus miembros. Cuando alguno de los trabajadores era despedido o sancionado por algunos días, los demás compañeros cubrían su salario. En el caso de los que eran despedidos y entablaban alguna demanda contra la empresa, se les apoyaba para que pudieran resistir el tiempo que tardaba en resolverse la situación. Lo anterior les permitía no renunciar a sus derechos por carecer de ingresos.

Las prácticas del sindicato estaban orientadas a garantizar la participación de sus miembros, así como generar espacios de deliberación, lo que permitió a los trabajadores, al momento del cierre, emprender la lucha en defensa de su empleo. Estas prácticas, además de formar a los empleados en la vida sindical y permitir el ejercicio de una ciudadanía activa, constituyen parte del legado que se hereda a la cooperativa.

#### **g) Los recursos de poder del SURTE.**

Como señala Wright (2000) la capacidad de los trabajadores para defender sus intereses depende, en parte, de su capacidad para contrarrestar el poder de los capitalistas. Por ello el balance que puede hacerse de los dos tipos de poder concebidos por este autor (asociacional y estructural) en el sindicato de Euzkadi es mixto, sobre todo porque se enfrentaban al aislamiento entre los sindicatos del sector, controlados por la CTM y a una industria en pleno proceso de reestructuración, con pérdida de empleo.

El poder *asociacional* se va a manifestar en el derecho de representar a los trabajadores de Euzkadi con exclusividad a la hora de negociar el contrato ley y conseguir beneficios superiores para sus agremiados, aunque no podían estallar un movimiento de huelga en todo el sector, ya que no eran los únicos titulares de dicho contrato. También tenían el derecho de estallar una huelga cuando fueran violados sus derechos por parte de la empresa. Contaban con vínculos con un partido político<sup>34</sup>, todo lo cual se aprovechará a la hora de defender su fuente de empleo. Es también ese poder asociacional lo que les dio la capacidad de responder a la postura de la empresa, ya que al existir una alta

---

<sup>34</sup> El Partido Obrero Socialista (POS), fundado en 1980 de tradición trotskista.

participación en las actividades sindicales y espacios para el ejercicio de la democracia, los trabajadores aprovecharon esa experiencia previa y rompieron con las corrientes del sindicato para unirse y enfrentar a Continental. La decisión de la empresa era visualizada como un agravio al haber transgredido las reglas del juego para imponer una severa reestructuración de sus condiciones de trabajo, bajo la amenaza de cierre. Sin embargo, aunque la ley laboral les garantizaba un alto poder asociacional y recursos de poder significativos, que en este caso se fortalecían por la autonomía y la democracia interna presentes en el sindicato, este poder se contrarrestaba en gran medida porque la autoridad laboral tenía a su vez un amplio margen de discrecionalidad para intervenir en las relaciones laborales.

El poder *estructural*, por otro lado, se manifestaba en la capacidad de negociación en el mercado de trabajo, ya que eran trabajadores sumamente calificados y de un ramo muy productivo, por lo que la empresa no los podía sustituir tan fácilmente. Sin embargo, este poder estructural se vio mermado en el contexto de la reestructuración y de la supresión de puestos de trabajo, ya que existía una cantidad importante de mano de obra disponible, dispuesta a trabajar en condiciones precarias. En cualquier caso, al tratarse de una organización democrática e independiente, pudo reaccionar al cierre unilateral de la empresa impidiendo que retirara la maquinaria, porque ello les habría restado poder en la negociación. A su vez, la experiencia de huelgas anteriores y una asesoría jurídica competente, les permitió llevar a cabo el procedimiento de tal forma que finalmente la autoridad no pudo sino declararla legalmente existente.

La planta 4 de Euzkadi era, además, una de las más grandes y modernas de América Latina por lo que la decisión de cerrarla representaba altos costos para Continental Tires, compañía alemana que fue la última propietaria de la planta. Por ello su primera opción fue reestructurar la empresa, lo que hacía pensar al Sindicato que existían condiciones para evitar que la amenaza de cierre se concretara. Con todo, aunque como vimos el sindicato tenía importantes recursos institucionales que le daban poder asociacional y estructural, condición necesaria para atreverse a entrar en un conflicto con una empresa transnacional con alguna oportunidad de ganar o, al menos, distribuir más equitativamente los costos de la reestructuración, ello no resultaba suficiente. Gran parte

de los resultados dependieron, como mostraremos a continuación, de la posición de las autoridades laborales, por lo que ante las numerosas evidencias de que no sería a su favor y que jugarían en un terreno relativamente desequilibrado, tuvieron que movilizar otros recursos como la movilización social, la solidaridad de la localidad y el respaldo familiar y, entre los más importantes e innovadores, la internacionalización del conflicto.

En suma, la experiencia de construcción de un sindicato democrático y participativo, capaz de enfrentar una medida tomada arbitrariamente por la empresa que ponía en peligro la fuente de empleo de los agremiados en un contexto de asimetría de poder frente a su adversario, no representó el simple ejercicio de una ciudadanía en el sentido que la define Marshall (1998) y que autores como Janoski identifican como “pasiva”. Es decir, los trabajadores no actuaron únicamente como titulares o beneficiarios de derechos garantizados principalmente en el marco legal existente (LFT) por su condición de empleados sino a partir de su involucramiento en la lucha por la defensa de derechos en peligro, mediante la participación activa en espacios de deliberación, negociación y confrontación que fueron más allá de la planta productiva y de su entorno inmediato.

#### **h) La fuente de empleo en peligro.**

El conflicto que enfrentaron los trabajadores de Euzkadi no solo tuvo como resultado una experiencia de autogestión, sino que transformaron las relaciones entre los trabajadores y hacia el exterior con diversos actores. Esta experiencia constituye el tercer elemento que conforma el legado sindical, donde se pusieron a prueba los otros dos, ya que se generaron relaciones de solidaridad y se logró romper con las corrientes que existían al interior del sindicato, unificándolas en torno a una meta en común. Asimismo la huelga y el triunfo de los obreros de Euzkadi sobre la empresa se convirtieron en un símbolo que hoy en día está presente en la memoria de los trabajadores. El movimiento no solo les permitió recuperar su fuente de trabajo sino que la cohesión al interior del grupo y la solidaridad que recibieron les permitió organizarse para reiniciar la producción y sostenerla durante casi diez años. La reseña de los hechos que rodearon a este conflicto y de su desenlace que se incluye a continuación muestra cómo el sindicato



movilizó sus nuevos y viejos recursos de poder para modificar un terreno de juego sumamente desfavorable, obligando a la autoridad a reconocer la legalidad de la huelga y presionando a la empresa a buscar una alternativa al cierre unilateral impuesto en 2001.

A principios de ese año la empresa Continental inició un proceso de reestructuración orientado a disminuir costos de operación y aumentar la productividad mediante la disminución de los derechos que se garantizaban a los trabajadores en el contrato ley, transfiriendo el costo de la reestructuración a estos últimos. Para ello nombraron como gerente general a José Carvalho Neto, ejecutivo de origen portugués, que había logrado rendir al sindicato de la planta de Continental en la ciudad de Lousado, Portugal para finalmente cerrarla (Gómez 2012). Bajo el argumento de que la planta era “incosteable” por las altas prestaciones de los empleados, se iniciaron una serie de negociaciones entre el sindicato y la empresa con el fin de llegar a alguna alternativa que impidiera el cierre de la fábrica.

La propuesta de la empresa consistía en que la planta operara todos los días, eliminando así el descanso los domingos y las horas extra, además de congelar los salarios por dos años. Se buscaba producir un 35% más, para lo cual se aumentaría la jornada laboral a 12 horas y se elaboraría un nuevo reglamento de trabajo. Así se sostuvieron reuniones entre representantes de la empresa y dirigentes del sindicato que en ese entonces pertenecían al grupo blanco quienes, de acuerdo con Enrique Gómez (2010), habían aceptado algunas de las condiciones que la empresa proponía como alternativa al cierre. Cuando los trabajadores se dieron cuenta de las concesiones de sus dirigentes, las rechazaron.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Para algunos de los trabajadores, las intenciones manifiestas de la empresa llevaron a que el grupo rojo encabezado por Jesús Torres asociado a una ideología de izquierda y ligado al Partido Obrero Socialista (POS), ganara las elecciones de julio del 2001. El comité sindical quedó conformado por Jesús Torres Nuño, Jaime Camacho Carrizales, José Antonio Caldera García, Javier Jiménez González, Jorge Wimber Alvarado, Francisco Javier Ramírez Márquez y José Refugio López Silva, quienes posteriormente se convirtieron en los líderes durante la huelga y ocuparon cargos en el Consejo de administración al constituirse la cooperativa.

Al fracasar en su intento de que el sindicato cediera a las demandas de la empresa, el 16 de Diciembre del 2001 Continental decidió cerrar la planta. A la entrada de la empresa se colocó un anuncio donde se informaba a los trabajadores que la empresa cerraba e indicando que las liquidaciones habían sido depositadas en la Junta Local de Conciliación y Arbitraje, a donde debían acudir a retirarlas.<sup>36</sup> Es importante advertir que lo anterior constituye una ruptura del “orden” que viola las reglas y las normas estipuladas la Ley Federal del Trabajo en las que los trabajadores basaban sus expectativas y se enmarcaban las relaciones con la empresa. De haberse respetado dicha Ley, la empresa tendría que haber solicitado previamente a la Junta de Conciliación y Arbitraje la autorización para poner fin a las relaciones de trabajo, argumentando alguna causal, como la incosteabilidad notoria de la explotación, lo que la hubiera obligado a demostrar previamente ésta o cualquiera otra razón con la que quisiera justificar el cierre (Bensusán y Carrillo, 2013). Sin embargo, este procedimiento legal se contraponen a la estrategia seguida que probablemente buscaba, con el factor sorpresa, debilitar las resistencias de los trabajadores ante el hecho consumado del cierre intempestivo, apostando –no sin fundamentos- a que la autoridad no exigiría el respeto de la legalidad.

Esto fue percibido por los trabajadores como un agravio que actuó como un incentivo para movilizarse. Como lo plantea Gracia (2011), para que la acción colectiva se ponga en marcha no es suficiente una acción de injusticia sino que es necesario que exista un conflicto de intereses que contraponga a los actores que disputan recursos y que quienes la inician perciban que existe una violación a un acuerdo social. En ese sentido la disputa por la fuente de trabajo, provocada por el cierre unilateral de la planta de Euzkadi, fue uno de los factores que motivaron la movilización de los trabajadores.

El cierre constituía de por sí una violación a los derechos de los trabajadores. Sin embargo, la empresa utilizó como estrategia previa al cierre, ir disminuyendo el tiempo que trabajaba cada empleado, lo que significaba menores salarios y, por ende, reducir el costo de las indemnizaciones que tuvieran que pagarse a los trabajadores. Por ese motivo, al momento de calcular las liquidaciones, estas fueron menores a lo que

---

<sup>36</sup> Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013

correspondía de acuerdo con el puesto y la antigüedad de los trabajadores, cuestión que algunos de ellos identificaron como una de las principales motivaciones para participar en la lucha. Asimismo la intención de la empresa de disminuir los derechos de los trabajadores fue otro factor que motivó a los trabajadores a participar en el movimiento, como lo explica Federico Martínez:

*“Mi participación se debió principalmente al desconcierto de haber cerrado la planta así sin más. Yo me había estado involucrando un poco en las políticas que empezó a instrumentar la Continental, haciendo propuestas de modificación en cuanto a la relación laboral, haciendo planteamientos contrarios a lo que se había logrado durante muchos años de lucha histórica. Ellos pedían modificar los estándares de producción, era una sobre explotación brutal, incrementar las jornadas laborales, los días laborales, disminución en los salarios, situación en la que no estábamos de acuerdo.”<sup>37</sup>*

Dada la participación en las negociaciones del contrato ley y la defensa de sus derechos en dichas negociaciones, los trabajadores conocían sus derechos. De ahí que pudieran identificar la estrategia utilizada por la empresa que describe Severo López:

*“por el tiempo que yo tenía trabajando, calculaba que mi liquidación sería en promedio de 600, 650 mil pesos pero a mí me estaban liquidando con 115 mil pesos. Eso fue algo que me molestó porque no me estaban dando lo que es justo y eso fue porque mañosamente la empresa estuvo manejándolo todo”<sup>38</sup>.*

Lo que señala este socio pone de manifiesto el conocimiento que tenían los trabajadores de sus derechos, en parte, por la experiencia en la defensa de estos en las negociaciones del Contrato Ley. Sin ese conocimiento de sus derechos y la valoración de los mismos probablemente Continental habría logrado cerrar la empresa sin una respuesta por parte de los trabajadores como la que finalmente tuvo que enfrentar.

---

<sup>37</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 de Agosto 2013

<sup>38</sup> Entrevista a Severo López Rangel. Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 09 de Agosto 2013.

Además, el movimiento siempre fue concebido por los trabajadores como una lucha en defensa de su empleo, aun cuando en un principio no consideraron la posibilidad de alterar la relación patrón- trabajador, como lo expresa uno de los socios:

*“nunca se pensó en dinero, por eso nunca agarramos las liquidaciones... si hubiéramos hecho esto por dinero, pues hubiera sido diferente, nosotros queríamos nuestro trabajo”<sup>39</sup>*

Al cierre de la empresa laboraban en ella más de mil 200 trabajadores, en su mayoría habitantes de las localidades de El Salto y Ahuacatlán. La dinámica económica de esas localidades dependía en gran medida de los ingresos de los trabajadores de Euzkadi. Al comenzar el movimiento, los habitantes de las localidades aledañas tenían una opinión negativa del mismo, porque veían a sus protagonistas como sujetos privilegiados que disfrutaban de un empleo formal bien remunerado.<sup>40</sup> Sin embargo, cuando el conflicto se prolongó, la economía de la zona se vio afectada, lo que produjo un cambio de los habitantes del lugar en la percepción del movimiento, cambio que los llevó a apoyar a los trabajadores.<sup>41</sup>

El 19 de diciembre de 2001 los trabajadores celebraron una asamblea con el fin de acordar las acciones que emprenderían ante el cierre de la empresa. Muchos de ellos decidieron acudir por su liquidación. Alrededor de 900 decidieron participar pero algunos de ellos abandonaron el movimiento, por lo que para principios del 2005, cuando se resolvió el conflicto, eran cerca de 600 los que permanecían en huelga. Muchos de ellos resistían motivados por la dificultad de encontrar otro empleo ya que sobrepasaban los 40 años de edad; además, en su mayoría habían trabajado únicamente para Euzkadi y como ellos mismos lo mencionan, “sólo sabían hacer llantas”, por lo que decidieron participar en el movimiento cuya demanda central era la reapertura de la

---

<sup>39</sup> Entrevista a Severo Juan Villa Arias. Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 26 de Agosto 2013.

<sup>40</sup> Como se puede ver en el cuadro sobre los derechos garantizados en el contrato ley, aun ahora estos son superiores a los que establece la Ley Federal del Trabajo.

<sup>41</sup> Entrevistas a Héctor Manuel Velázquez Becerra, Severo López Rangel, Jorge Cuéllar Solórzano y José de Jesús Rodríguez García. Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 – 14 Agosto 2013

planta<sup>42</sup>. Otra motivación para participar en la defensa de su empleo fueron los derechos que estaban garantizados en el Contrato Ley, ya que de perderlo se tendrían que colocar en otros empleos con menores prestaciones e incluso en el sector informal. Es decir, pasarían de ocupar un empleo digno a buscar una forma de sobrevivencia.<sup>43</sup>

Pertenecer a un sindicato independiente y combativo les daba una ventaja sobre los trabajadores de otras empresas llanteras que habían cerrado en esa época. Sin embargo, el contexto era totalmente adverso, al enfrentar a una transnacional con mayor poder económico y político que ellos, lo que constituía una marcada asimetría de poder entre estos actores, dejando en desventaja a los trabajadores. Esta asimetría que, teóricamente, busca corregir la legislación laboral al fijar un procedimiento de reestructuración con garantías para los trabajadores, se acentuaba por una clara tendencia del gobierno a respaldar a la empresa. Ejemplo de ello fueron las declaraciones del entonces Secretario del Trabajo Carlos Abascal, cuando afirmó que la intransigencia del sindicato fue lo que condujo al cierre de la planta.<sup>44</sup> Al haberse logrado cerrar algunas otras empresas del sector sin que su sindicato lograra impedirlo, se utilizó la misma estrategia en esta planta de Euzkadi. Una de las formas de desgastar al movimiento de la que se valió en este caso la empresa fue prolongar el conflicto durante más de tres años, negándose a modificar su posición durante las reuniones en la Junta de Conciliación y Arbitraje. Esto hizo que los trabajadores idearan nuevas estrategias de difusión y negociación para poder transformar la estructura de oportunidades existente.<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> Entrevista a Francisco Ramírez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013. Jesús Torres, Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013. Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013

<sup>43</sup> En el Contrato ley se establecía el escalafón de salarios de acuerdo al puesto, así como el nivel de producción que debía alcanzarse y que, como describen los trabajadores, eran más altos que en cualquier empresa de la zona. Asimismo, se establecía una jornada de 8 horas y dos días de descanso, además del derecho a dos periodos vacacionales durante el año, mismos que aumentaban en función de la antigüedad del empleado. El derecho a la salud también estaba garantizado con la afiliación de los obreros al IMSS, se contempla también la creación de un fondo de ahorro y diversos apoyos por enfermedad o fallecimiento del trabajador o un familiar.

<sup>44</sup> El informador, 2002, 4 de Enero, p. 3-F

<sup>45</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 de Agosto 2013

### i) Escenario adverso, estrategias innovadoras

Como lo señala McAdam (1999) en su revisión de diversas teorías para el estudio de los movimientos sociales, la “estructura de oportunidad” está relacionada con los procesos “enmarcadores”, es decir, con la forma en que los participantes legitiman su idea común del movimiento frente a los demás actores, lo cual incide en sus posibilidades de acción. En este caso, en alguna medida la estructura de oportunidades, inicialmente adversa, fue cambiando gracias a que los participantes en el movimiento utilizaron estrategias innovadoras a la vez que internalizaron y propagaron la justicia de sus reclamos. De esta manera lograron el apoyo de organizaciones nacionales e internacionales y, principalmente, de sus familias y los habitantes de las localidades cercanas para transformar el escenario adverso en que luchaban por la recuperación de su fuente de empleo. Así, llevaron la disputa a terrenos en los que la contraparte no tenía la capacidad de definir las reglas del juego y lograron hacer un uso adecuado del marco legal para que éste no fuera violentado por decisiones arbitrarias. Toda esta experiencia acumulada a lo largo de los años que duró el movimiento sería más tarde una fuente de cohesión y fortaleza para enfrentar con éxito el proceso de construcción de la cooperativa.

Tanto la empresa como los trabajadores utilizaron diversas estrategias que, como parte del repertorio de acciones de estos actores, incidieron en el desenlace del conflicto. Sin embargo, a diferencia de otros conflictos semejantes, a pesar de contar con mayores recursos de poder y con el apoyo de la autoridad, la empresa no pudo sostener esta vez su estrategia inicial dirigida a imponer unilateralmente sus condiciones en el proceso de reestructuración.

Las estrategias se desarrollaron principalmente en dos dimensiones o ámbitos, el jurídico y el político. En el ámbito jurídico, el procedimiento que siguieron los trabajadores fue determinante. El emplazamiento a huelga no se realizó sino hasta la primera quincena de enero del 2002, casi un mes después del cierre. Al no existir ningún acuerdo, la huelga estalló el 23 de enero del 2002. Gracias a la asesoría jurídica con que contaron, los trabajadores pudieron crear las condiciones para optar por una causal de huelga que les permitiría evitar una declaración de inexistencia, situación que los hubiera presionado a

volver al trabajo y aceptar las condiciones de la empresa, a riesgo de perderlo todo. Así, esperaron alrededor de un mes para emplazar a la empresa, una vez que ésta había dejado de cumplir con las obligaciones que tenía con los trabajadores, lo que constituye una causa legal de huelga, en lugar de estallarla al calor del enojo generado en la base por el cierre arbitrario de la empresa.

Esto fue, a la postre, lo que posibilitó que la huelga fuera declarada existente y las negociaciones tomaran otro rumbo lo que muestra que, paradójicamente, el campo de juego institucional no es necesariamente adverso para los trabajadores, si es que se respetan las reglas por parte de todos los actores de un conflicto, lo que pocas veces sucede, especialmente por lo que se refiere a las autoridades laborales del país. De esta forma, se pone de manifiesto el papel decisivo que éstas tienen para decidir quiénes ganan y quiénes pierden en este tipo de circunstancias.<sup>46</sup>

Los trabajadores, como es costumbre en estos casos, se habían organizado para realizar guardias en las dos puertas de la empresa con el fin de no permitir que se sacara maquinaria o llantas. Se creó así un espacio común, donde se profundizaron los lazos de solidaridad interna entre los huelguistas.<sup>47</sup>

Si las marchas fueron fundamentales para conseguir el apoyo de otras organizaciones, las guardias lo fueron para mantener la cohesión en el movimiento. En este espacio se

---

<sup>46</sup> Ejemplo de esta discrecionalidad con que se aplica la ley es la huelga de la Cervecería Modelo en 1990, caso en el que se aplica la legislación de manera discrecional para favorecer a la empresa declarando la huelga inexistente por un motivo que no se contemplaba en la ley, además de que toleran prácticas fraudulentas por parte de la empresa como la formación de otro sindicato con el que negocian el contrato colectivo, cuando los demás obreros estaban en conflicto, cuestión que a todas luces viola la ley, ya que el sindicato en huelga era el titular de dicho contrato (Bensusán y León 1991). Otro ejemplo lo constituye el conflicto en la minera de Cananea en 1989 donde se utiliza la estrategia del cierre de una empresa declarándose en quiebra para eliminar el contrato colectivo de trabajo, para después reabrir y contratar a los trabajadores en condiciones precarias al amparo de las autoridades. Se llega al extremo de usar la fuerza pública para “asegurar los bienes de la empresa” y amedrentar a los trabajadores. En principio no podía existir un aseguramiento de los bienes ya que el sindicato había emplazado a huelga, cosa que la autoridad no respetó. (Ibarra, 1991). E incluso el conflicto de la empresa Ford donde, además de la aplicación de la ley en favor de la empresa, se ve desacreditada la figura de la negociación. En este conflicto intervienen la JFCyA y la CTM para lograr acuerdos entre la empresa y el sindicato, sin embargo, al incumplir la empresa con lo pactado, los trabajadores recurrieron a la movilización para resolver el conflicto. (Arteaga 1991)

<sup>47</sup> Entrevista a Francisco Ramírez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013.

rompe con las divisiones que existían en el sindicato ya que convivían con trabajadores que no conocían porque trabajaban en otra área. También hubo muestras de solidaridad entre los trabajadores que cohesionaron al grupo. Por ejemplo, algunos trabajadores llevaban alimento que compartían con sus compañeros y quienes tenían vehículos se ofrecían a llevar a aquellos que tenían dificultades para llegar a las guardias, ya que por la ubicación de la planta tenían que caminar alrededor de 500 metros desde el entronque con la carretera a El Salto, que es la ruta que sigue el transporte público. Durante la noche la posibilidad de llegar a las guardias era aún más complicada debido a la ausencia de transporte público, de manera que gracias al apoyo entre los huelguistas se pudo superar el obstáculo.

También enfrentaron con éxito un par de intentos de desalojo por parte de la empresa. Finalmente la misma convivencia fue un factor que afianzó los lazos entre los trabajadores para que posteriormente, ya constituidos como cooperativa, fuera posible iniciar la producción. En algunos eventos, como la visita de los ejidatarios de San Salvador Atenco o la de Martin Wolpold, representante de Food First Information and Action Network (FIAN International), los trabajadores y sus esposas se organizaban para recibirlos y ofrecerles algo de comer. Así, la convivencia en todos estos espacios, además de evitar que el movimiento se fuera desgastando, promovió la solidaridad entre los trabajadores y con otras organizaciones.

Con el fin de dar a conocer la justicia de su movimiento y conseguir solidaridad externa se realizaron marchas nacionales y estatales. Entre las más importantes se ubica la “Marcha por la dignidad y el empleo”, realizada entre el 1 y 5 de febrero del 2002, en la cual visitaron Aguascalientes, León, Sinaloa, Puebla, San Luis Potosí, San Salvador Atenco y finalmente el Distrito Federal (Ruiz, 1995). Las marchas, además de ser mecanismos para difundir el movimiento, tuvieron efecto en el capital social con que contaron más tarde los trabajadores. Por un lado los lazos que crearon con otras organizaciones mediante el Partido Obrero Socialista (POS), les permitieron conseguir recursos económicos y generar una opinión positiva del movimiento. La simpatía que generó este conflicto en otras organizaciones, incluso derivó en visitas a la planta de



Euzkadi en El Salto, lo que renovó el ánimo de los trabajadores, que como era de esperarse en este tipo de movimientos, iba mermando con el transcurrir de los días<sup>48</sup>.

La relación con los ejidatarios de San Salvador Atenco fue tan estrecha que algunos de los líderes de la Cooperativa aún conservan en sus oficinas los machetes que les fueron obsequiados durante la visita que realizaron a esa localidad en la “Marcha por la dignidad y el empleo”. Otras de las organizaciones que apoyaron al movimiento fueron: el Sindicato Mexicano de Electricistas (SME), el sindicato de Trabajadores de la Universidad Autónoma de Chapingo (STUACH), el Sindicato Independiente de la Universidad Autónoma Metropolitana (SITUAM), la Unión Nacional de Trabajadores (UNT), el Centro de Derechos Humanos Agustín Pro Juárez y la Universidad Obrera, entre otras.

Sin embargo, la internacionalización del conflicto fue tal vez uno de los factores más importantes para que la resistencia de los trabajadores diera frutos. Dado que la estrategia de dar a conocer el movimiento en México no había ejercido suficiente presión sobre las autoridades para actuar de manera imparcial en el conflicto, a sugerencia de Enrique Gómez<sup>49</sup>, los trabajadores viajaron a Alemania para realizar actividades de difusión y lograron asistir a la asamblea general de accionistas de Continental, donde dieron a conocer la situación que se vivía en la planta. Diversas organizaciones internacionales contribuyeron a que se pudieran realizar estas actividades de difusión del movimiento en Alemania y otros países de Europa. Las dos principales fueron FoodFirst Information and Action Network (FIAN International), una organización que busca garantizar el derecho a la alimentación a nivel internacional y German Watch que es una organización dedicada a observar que la política alemana contribuya a que surjan nuevas oportunidades de desarrollo autónomo en los países del

---

<sup>48</sup> ibídem

<sup>49</sup> Enrique Gómez, miembro del Partido Obrero Socialista, quien había establecido relación con el sindicato desde 1991, impartiendo algunos cursos o elaborando volantes. Estableció una relación cercana con Jesús Torres cuando despiden a este último por oponerse al plan de productividad de la empresa en 1998. Finalmente, cuando el grupo rojo encabezado por Torres llega a la dirección del sindicato en 2001 Enrique Gómez se convierte en su asesor político. Participó durante todo el conflicto e incluso fue quien contactó a los miembros del sindicato con organizaciones internacionales.

tercer mundo. A nivel nacional también tuvieron el apoyo de organizaciones como el sindicato de Mexicana de Aviación, que les otorgó algunos boletos de avión para que pudieran trasladarse a Europa.<sup>50</sup>

Se realizaron tres giras a Alemania, una por cada año que duró el conflicto, en las cuales se visitaron las plantas de Continental. De acuerdo con Enrique Gómez tuvieron la oportunidad participar en diversos espacios en Europa para dar a conocer el caso de Euzkadi. En Madrid fueron al Parlamento Europeo con el apoyo de socialistas franceses. Gómez relata que el presidente de México, Vicente Fox, realizó al mismo tiempo que ellos una visita al Parlamento Europeo, lo que les dio la posibilidad de ejercer también presión sobre el gobierno mexicano para que atendiera sus demandas. Repartieron también entre los empleados de Continental en Alemania volantes que miembros de FIAN International y German Watch les ayudaron a traducir. Además participaron en algunos foros (por ejemplo el Foro Transatlántico en Madrid), donde se expusieron las demandas de los trabajadores y se establecieron contactos con otras organizaciones a fin de fortalecer el movimiento (Gómez 2010). Aprovecharon así diversos espacios para exponer su caso. Sin embargo, el de mayor importancia fue su participación en la asamblea de accionistas de Continental. La primera gira por Europa se realizó en mayo del 2002 y, como ya se mencionó, se realizaron dos más, una en el 2003 y la última en el 2004 donde ya se vislumbraba la posibilidad de vender la planta a los trabajadores.

En la primera gira, resultó crucial el hecho de que un grupo de accionistas de la empresa Continental denominados “críticos” permitieran que los representantes del sindicato expusieran sus reclamos en una asamblea donde se encontraban todos los accionistas y el presidente de la compañía<sup>51</sup>, Este último afirmaba que la planta de El Salto era improductiva por causa de trabajadores flojos e irresponsables y que había sido necesario cerrarla para evitar pérdidas. Jesús Torres, líder del sindicato, por su parte, expuso la situación que se vivía en México, desmintiendo las afirmaciones de

---

<sup>50</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

<sup>51</sup> El presidente de Continental en ese entonces era Manfred Wennemer.

Wennemer y obligándolo así a negociar directamente con los trabajadores en huelga (Gómez, 2010).<sup>52</sup>

Incluso, en enero del 2002, los trabajadores expusieron ante el tribunal de la OIT sus demandas y las razones para considerar ilegal el cierre de la empresa, argumentando que por lo menos en el ámbito internacional se tenía que saber que Continental estaba violando las directrices de la OCDE así como los pactos internacionales de derechos humanos.<sup>53</sup>

La estrategia seguida inicialmente por la empresa se entiende a la luz del análisis de McAdam de los movimientos sociales (1999), que sugiere el importante papel que pueden jugar las campañas de desprestigio contra los movimientos sociales. En un conflicto de tan larga duración, como lo fue el de Euzkadi, es más probable que los procesos enmarcadores tomen forma gracias a las decisiones estratégicas conscientes de los movimientos sociales organizados. Sin embargo, es posible también que sean objeto de crítica intensa por parte de los actores colectivos que representan al movimiento, al Estado y a cualquier contramovimiento existente. Fue así que, ante el apoyo que estaba ganando el movimiento a nivel nacional e internacional por las distintas actividades de difusión que realizaron y la amplia cobertura periodística, la empresa Continental utilizó también estos medios, principalmente periódicos locales y, en menor medida, nacionales, para intentar desprestigiar el movimiento.<sup>54</sup>

Sus comunicados, que generalmente ocupaban media página, intentaban, con el desprestigio de sus líderes, persuadir a los trabajadores para aceptar su liquidación.<sup>55</sup>

---

<sup>52</sup> Entrevista a Salvador Hernández, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 14 de Agosto 2013.

<sup>53</sup> El informador, 2002, 27 de Noviembre, p. 6-B

<sup>54</sup> La estrategia seguida por Euzkadi es semejante a la de muchos otros conflictos por procesos de reestructuración en México. Entre los más recientes pueden citarse el caso del cierre de LyFC y de Mexicana de Aviación, donde se atribuyó a los trabajadores buena parte de la responsabilidad en la pérdida del empleo y se logró convencer de ello a gran parte de la opinión pública. Véase al respecto Bensúsán y Carrillo, 2013.

<sup>55</sup> Se tiene registro de por lo menos doce comunicados durante el primer año del conflicto. En todos se descalificó a los líderes del sindicato afirmando que engañaban a los trabajadores e incluso se les acusó de actos ilegales. Se llegó a afirmar también que la empresa cerró de manera legal y que las liquidaciones siempre estuvieron a disposición de los trabajadores. Se realizaron amenazas veladas en algunos de los

Argumentaban que los trabajadores habían sido engañados y que no existía ninguna posibilidad de que la empresa reabriera. Enviaron cartas y se comunicaron vía telefónica con las familias de los trabajadores para que los convencieran de acudir por su liquidación y abandonar el movimiento. Como ya se dijo, hubo además varios intentos de desalojo por parte de la policía estatal y municipal que no prosperaron por la organización de los trabajadores y el apoyo de las familias<sup>56</sup>.

Asimismo, los trabajadores afirman en entrevista<sup>57</sup> que existían “listas negras” en las que aparecían quienes participaban en el movimiento, con la finalidad de que otras empresas de la zona no los emplearan.<sup>58</sup> Por esta razón, muchos de los entonces trabajadores (hoy socios) emprendieron negocios en conjunto con su familia o decidieron emigrar a Estados Unidos, dejando representantes que les informaran sobre los avances del proceso aquí en México.

También se les negó el derecho a servicios médicos en el IMSS, institución en la que estaban afiliados, pero que al momento del cierre dejó de brindarles servicios. Finalmente, la empresa pagó diez mil pesos a trabajadores que no pertenecían al movimiento para que convencieran a sus compañeros de acudir por su liquidación<sup>59</sup>.

---

comunicados, que se ponen de manifiesto en frases como esta: “el tiempo de una negociación razonada está por terminar”. Estos comunicados, se concentran en fechas específicas: recién ocurrido el cierre, cuando se da la calificación de la huelga como “improcedente” por parte de las autoridades y cuando se rechaza la oferta más alta que había hecho la empresa. Se trataba básicamente de que los trabajadores abandonaran el movimiento y acudieran de forma individual por sus liquidaciones, restando fuerza de negociación al sindicato y al movimiento. (El informador, 11 de enero del 2002 p. 12-A, 12 de enero del 2002 p. 11-A, 30 de enero del 2002, p. 6-A, 20 de abril del 2002, p. 10-A, 24 de marzo del 2002 p. 12-A, 29 de junio p. 9-A, 6 de julio del 2002, p. 6-A, 14 de Julio del 2002, p. 14-A y 20 de diciembre del 2002 p. 21-A)

<sup>56</sup> Entrevistas a Severo López Rangel, Gustavo Flores Rodríguez, Javier Jiménez González, Marco Antonio Estrada, Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 08-20 de Agosto 2013.

<sup>57</sup> Entrevistas a Juan Villa, Francisco Ramírez, Ricardo Sánchez, Javier Celis, Gilberto Jiménez, Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 20 – 26 de Agosto 2013.

<sup>58</sup> En el caso argentino los empleadores también respondieron de diversas maneras, entre ellas con violencia como en Pascual Boing. Sin embargo, no hubo una acción sistemática para impedir que los participantes en los procesos de ocupación consiguieran empleos. Dada la crisis por la que atravesaba el país los niveles de desempleo eran muy altos, por lo que no se desarrollaron estrategias como las utilizadas en el caso de los trabajadores de Euzkadi para que abandonaran el movimiento (“listas negras”, negarles el servicio médico) (Gracia, 2011).

<sup>59</sup>Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

Esta fue la estrategia inicial de la empresa, no solo para desprestigiar al sindicato ante las organizaciones que los apoyaban y los propios trabajadores, sino para dejarlos sin recursos y en consecuencia derrotar al movimiento. Valiéndose del poder económico que tenía y del respaldo de las autoridades, la empresa intentó por diversos medios retrasar también el proceso de negociación como ya se estableció anteriormente y coaccionar a los empleados para que aceptaran la liquidación que les ofrecía la empresa.

Sin las relaciones de confianza que se lograron construir entre dirigentes y bases posiblemente la empresa hubiera tenido éxito. Como forma de contrarrestar esos embates e intentos de provocación los líderes mantuvieron informados a los trabajadores en todo momento realizando asambleas constantemente o dejando información con los compañeros que estaban de guardia para que la transmitieran a los demás compañeros.<sup>60</sup> En estas asambleas se informó de los intentos de soborno por parte de la empresa para que el líder del sindicato Jesús Torres estuviera de acuerdo en terminar el conflicto aceptando las condiciones que establecía Continental. Los trabajadores refieren que esto propició que existiera plena confianza en la actuación de sus líderes, ya que efectivamente daban voz y actuaban en favor de los trabajadores.

Esa actitud no solo repercutió en la confianza de los trabajadores hacia ellos, sino en la cohesión y fortaleza del movimiento frente al “enemigo”, a la vez que lo legitimaba ante otras organizaciones y los habitantes de las localidades cercanas. A su vez, el respaldo de los trabajadores les dio la confianza a los miembros de la comisión negociadora para hacer frente a la intención de la empresa de doblegarlos, para imponer sus intereses. Los lazos de solidaridad que se forjaron entre los trabajadores y a su vez con los líderes del sindicato explican, en parte, que los líderes no aceptaran el ofrecimiento de la empresa,

---

<sup>60</sup> Se informaba a los trabajadores los resultados de cada reunión con la empresa y el gobierno, se presentaban además los informes de los viajes a Alemania. Las asambleas se convocaban para asuntos en que se tuvieran que tomar decisiones inmediatas, como lo fue la propuesta de la venta de la planta, que finalmente fue aprobada. Ante la dificultad de que todos asistieran a las asambleas porque trabajaban o habían emigrado a Estados Unidos, se emitían boletines informativos. Esta situación se dio a lo largo de todo el conflicto, incluso en el 2003, a partir de la propuesta de compra de la planta, prácticamente se emitía un comunicado por semana para informar a los trabajadores sobre las propuestas y los resultados de la negociación. (Boletines informativos del Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de Euzkadi, 4 de Junio, 25 de Junio, 24 de Julio, 30 de Julio, 10 de Agosto, 22 de Agosto de 2003)

ya que no solo eran compañeros de trabajo, sino que eran miembros de la misma comunidad y en algunos casos familiares, es decir, existían vínculos muy fuertes que impidieron a los representantes “traicionar” al movimiento.

Además del apoyo de diversas organizaciones, otro de los factores que jugó un papel determinante para que la huelga continuara por más de tres años y que los trabajadores no sucumbieran ante la presión de Continental, fue el apoyo de sus familias, ya que ellos estaban “boletinados” en el corredor industrial de El Salto para que no les dieran trabajo. Fueron sus familiares quienes aportaron la mayor parte del ingreso de los hogares durante ese periodo. Asimismo, se dio un proceso de transformación en los roles tradicionales de género y en el ejercicio de la ciudadanía, tanto de los trabajadores como de sus esposas. Estas últimas participaron en las guardias, en las marchas que se realizaron e incluso organizaron algunas donde solo acudían ellas (Atilano, 2011).

Otro recurso utilizado por la empresa fue desvirtuar por completo el espacio de negociación, al limitarse a ofrecer un aumento de las liquidaciones a los trabajadores sin atender sus demandas a favor de lograr una reestructuración justa. Como lo señala Federico Martínez en entrevista, miembro de la comisión negociadora:

*“había ocasiones en que viajábamos a México y estábamos cinco minutos y nos preguntaban ¿Alguien se mueve para algún lado?, no, bueno pues vámonos”.*<sup>61</sup>

A pesar de que las condiciones de los trabajadores se deterioraban como resultado de la cerrazón de la empresa, la intensificación de las actividades políticas desplegadas por los dirigentes y las bases comenzó a dar frutos. Así, la movilización dentro y fuera del país (marchas, manifestaciones, las giras internacionales, etc.) y el apoyo social que recibieron los trabajadores obligó a las autoridades a cambiar su posición y generaron un nuevo escenario en que los trabajadores pudieron negociar con la empresa sin estar en desventaja.

---

<sup>61</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 de Agosto 2013

#### j) De la improcedencia a la existencia de la huelga: el tránsito por la JFCyA y el poder judicial

Pocos países en el mundo tienen una legislación tan favorable a los trabajadores en materia de derecho de huelga como la mexicana, en tanto le otorga a la mayoría un recurso de poder que puede imponerse a la minoría de los trabajadores y suspende las labores en la empresa, incluso congelando temporalmente el derecho de propiedad cuando estalla un conflicto de intereses. La huelga es una medida excepcional que se admite institucionalmente como el principal recurso para obligar a los empleadores a negociar con los miembros del sindicato. Sin embargo, la posición que tome la autoridad laboral frente al conflicto y, sobre todo, a la hora de la calificación de la huelga, es determinante del éxito o fracaso del propósito que se persigue con ella. Si la empresa sabe que cuenta con el apoyo de la autoridad y que ésta hará lo posible por desvirtuar o impedir el ejercicio del derecho de huelga, difícilmente se disponga a tener una negociación seria con el sindicato (Bensusán, 2000).

En el caso que nos ocupa el gobierno apoyó abiertamente a la empresa desde que inició el conflicto, ya que en varias ocasiones, incluso públicamente, el Secretario del Trabajo y Previsión Social, Carlos Abascal, exhortó a los líderes del sindicato a que aceptaran el ofrecimiento de la empresa para resolverlo, como si solo hubiera una alternativa. Este comportamiento confirma que, en lugar de jugar el papel de árbitro en los conflictos obrero- patronales, la autoridad inclinaba la balanza a favor de la empresa y generaba un fuerte sentimiento de impotencia entre los trabajadores. Por ello, lo significativo de este movimiento fue que no se dieron por vencidos y apelando a una estrategia múltiple (jurídica y política, incluso buscando nuevos recursos de poder) pudieron contrarrestar hasta cierto punto la asimetría de poder frente a la empresa. Salir bien librados de esta dura batalla les permitió a su vez fortalecer la dimensión simbólica de la representación, la que tendría un papel significativo en la dinámica que posteriormente se configuraría al constituirse la cooperativa.

La actuación parcial de las autoridades no se modificó hasta que fueron obligadas a respetar la legislación gracias a la fuerza que había adquirido el movimiento, además de

haber puesto en la agenda de los accionistas de Continental el tema del atropello a los derechos de los empleados por parte de la empresa. Sin embargo, como ya se dijo, entre los recursos que parecen haber tenido más peso para que la autoridad modificara su posición y propiciara una salida favorable a los trabajadores se encuentran la internacionalización del conflicto y el haber aprovechado el origen de la transnacional, ya que los directivos provenientes de Alemania tienen una tradición de mayor respeto a los derechos colectivos y se sienten menos incómodos si tienen que negociar con una interlocución sindical auténtica, como de alguna manera sucedió en este caso en la etapa final del conflicto.<sup>62</sup> Esta era una demostración de cómo el sindicato había ganado cierta capacidad estratégica, al transformar una actitud defensiva en otra que se acercaba a una estrategia proactiva y al haber podido identificar un curso de acción que le permitió defender la fuente de empleo.

Dos veces la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje calificó la huelga como “improcedente” (en marzo de 2002 y el 22 de febrero del 2002). En ambas ocasiones los trabajadores se ampararon ante el Poder Judicial arguyendo que una huelga puede ser declarada existente o inexistente, o ilícita, pero nunca improcedente. Incluso un investigador del Instituto de Investigaciones Económicas de la Universidad Nacional Autónoma de México<sup>63</sup>, realizó un dictamen que establece que el cierre fue ilegal, que la empresa incumplió con el pago de salarios y otras prestaciones y finalmente que la huelga no podía ser declarada improcedente, concepto que no existe en la legislación laboral mexicana.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Esto ha sido documentado en otros casos, por ejemplo Volkswagen México estaba obligada a respetar políticas y acuerdos suscritos por la empresa en Alemania, pero que se aplicaban en otras plantas de la transnacional (Bensusán y Carrillo, 2013)

<sup>63</sup> Este dictamen fue elaborado por el Dr. Alfonso Bouzas, publicado por la asociación internacional German Watch. <http://germanwatch.org/tw/euzjur-s.pdf>

<sup>64</sup> La Ley Federal del Trabajo establece en su artículo 445 que la huelga puede declararse ilícita si los huelguistas ejercen violencia contra las personas o las propiedades, en el artículo 444 se define que una huelga legalmente existente es aquella que satisface los requisitos y persigue los objetivos señalados en el artículo 450, que son: I. Conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital; II. Obtener del patrón o patronos la celebración del contrato colectivo de trabajo y exigir su revisión III. Obtener de los patronos la celebración del contrato-ley y exigir su revisión al terminar el período de su vigencia IV. Exigir el cumplimiento del contrato colectivo de trabajo o del contrato-ley en las empresas o establecimientos en que hubiese sido violado; V. Exigir el cumplimiento de las disposiciones legales sobre participación de utilidades; VI. Apoyar una huelga que tenga por objeto alguno de los enumerados en las fracciones anteriores; y VII. Exigir la revisión de los



Finalmente, en febrero del 2004, la huelga fue declarada existente por la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Ello ocurrió después de que el 23 de enero de 2004, el décimo Tribunal Colegiado en materia de trabajo del primer circuito, ordenó a la junta especial número 10 que calificara la huelga (Gómez, 2010)<sup>65</sup>. De esta manera, el terreno de confrontación pudo nivelarse por primera vez, obligando a la empresa a negociar algo más que liquidaciones, ya que la declaración de existencia de la huelga implicaba que ésta podía durar eternamente, situación que de concretarse perjudicaría a ambas partes.

#### **k) El regreso a la mesa de negociaciones y la compra de la empresa.**

Hasta el 2004, cuando finalizó el conflicto, las soluciones que se habían contemplado eran económicas. En el 2001 surgió la propuesta de que se vendiera la empresa o que el gobierno la expropiara y, en conjunto con los trabajadores, se hiciera cargo de la administración de la planta<sup>66</sup>. En Junio del 2002, los trabajadores propusieron que se recalculara el monto de las liquidaciones, que no se suspendiera el derecho al servicio de salud y se pagaran los salarios caídos. Sin embargo, los representantes de la empresa afirmaron que tenían una cantidad límite para dar solución al conflicto, por lo que no se llegó en ese momento a un acuerdo que pusiera fin a la huelga.<sup>67</sup> Solo después de que la huelga fue declarada existente se abrió una posibilidad real de llegar a una solución, abandonando la empresa su posición inicial.

---

salarios contractuales. De acuerdo con el artículo 459.- La huelga puede ser declarada legalmente inexistente por alguno de los siguientes motivos I.-si la suspensión del trabajo se realiza por un número de trabajadores menor al 50%II. No ha tenido por objeto alguno de los establecidos en el artículo 450. Así, una huelga solo puede ser declarada existente, inexistente o ilícita, no “improcedente” como pretendía la autoridad en este caso.

<sup>65</sup> En el Artículo 123 fracción XXXI de la Constitución política de los Estados Unidos Mexicanos, establece que la aplicación de leyes en materia laboral de la industria hulera son de competencia federal, de ahí que el poder judicial tuviera la facultad de ordenar a la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje que calificara la huelga apegándose a lo que establece la ley. Las juntas están integradas de manera tripartita, de acuerdo con el mismo Artículo constitucional, con representantes del gobierno, e igual número de representantes del capital del trabajo, esto con el fin de garantizar la representación de todos los actores. Sin embargo, el actor que más peso tiene es el gobierno, de ahí que puedan existir los cierres y reaperturas en condiciones de empleo precarios que se dieron en varias empresas de la industria hulera, como ya se mencionó. [http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta\\_federal/secciones/introduccion.html](http://www.stps.gob.mx/bp/secciones/junta_federal/secciones/introduccion.html) Consultada el 10 de abril del 2014. En torno a la falta de independencia e imparcialidad en las juntas de conciliación y arbitraje véase Bensusán y Alcalde, 2013.

<sup>66</sup> El Informador, 21 de Diciembre del 2001 pág 1-F

<sup>67</sup> El Informador, 25 de junio del 2002 pag. 2-F

En un principio la respuesta del presidente de Continental en Alemania fue que el conflicto debía resolverse en México, bajo la expectativa de contar con el apoyo de las autoridades del país. Sin embargo, después del fracaso en el intento de desgastar el movimiento y cuando la autoridad fue obligada a actuar conforme a la legislación, la empresa varió su posición. El escenario se había vuelto sumamente desfavorable para imponer sus intereses de manera unilateral ante la presión de los “accionistas críticos”, las pérdidas que implicaba para Continental mantener la maquinaria parada y la falta de ganancias para Continental durante los tres años transcurridos desde el cierre de la planta. Por el contrario, la parálisis en que se encontraban las negociaciones representaba un alto costo no solo económico, sino a la imagen de la compañía e incluso la pérdida de credibilidad entre sus propios accionistas, pérdidas a las que se sumaban los altos honorarios que debía pagar Continental a sus abogados.

En ese nuevo escenario de relativo equilibrio entre las fuerzas en pugna, con la participación de los trabajadores de Euzkadi por tercer año consecutivo en la asamblea de accionistas de Continental, la trasnacional empezó en mayo de 2004 a considerar la posibilidad de vender la planta.<sup>68</sup> El presidente de Continental propuso que los trabajadores la compraran. Los trabajadores aceptaron su ofrecimiento e iniciaron también pláticas con el gobierno mexicano para conseguir un socio inversionista, ya que con lo que sumaban los salarios caídos no alcanzaban a cubrir el costo de la planta. Por medio de funcionarios del gobierno mexicano se presentó el proyecto a Llanti System, empresa queretana, para que adquiriera el 50% de la planta. En septiembre del 2004, se presentó una propuesta conjunta por parte de los trabajadores y Llanti System donde se establecía que se entregarían a los trabajadores las liquidaciones, pero que los salarios caídos servirían para adquirir el 50% de la planta y el restante lo compraría Llanti System. Continental vendería, además, materia prima a la empresa formada por los trabajadores y Llanti System. Existieron otras demandas a las que finalmente

---

<sup>68</sup> Reforma, 17 de Mayo de 2004

Continental no accedió como pagar los honorarios de los abogados del sindicato, liquidar los adeudos en el IMSS e INFONAVIT.<sup>69</sup>

Como se comentó durante las entrevistas, la idea de los trabajadores nunca fue quedarse con la empresa. Por el contrario, llegaron a proponer que otras empresas o incluso el gobierno adquirieran la planta. No tenían, entonces, la idea de transformar la relación laboral que habían establecido con Continental, sino que buscaban pasar de una relación de subordinación a otra, ya fuera con el gobierno o con otra empresa, como señala Enrique Gómez: “lo nuestro era la lucha sindical, la lucha obrera... no teníamos ni idea; tratábamos de hacer la cooperativa en base de nuestros patronos sindicales, una especie de cambio de estafeta, de ropaje. Por supuesto que ahora tenemos objetivos distintos, pero intentamos que sea una cooperativa democrática, solidaria, que colabore con las luchas obreras del país y lo sigue haciendo”. Se pone así de manifiesto la importancia que aun hoy tiene el legado sindical en la dinámica de la cooperativa, ya que es una parte importante de la historia común de los trabajadores y orienta muchas de las prácticas dentro de la cooperativa.

Sin embargo, como ya se señaló, cuando Continental ofreció venderles la planta, los trabajadores prepararon una propuesta en base al ofrecimiento de la empresa y empezó nuevamente la negociación. Teniendo como antecedente la experiencia de Pascual Boing, con quienes mantenían una relación cercana, y por la asesoría del POS, surgió finalmente por parte de la comisión negociadora la propuesta de conformar una cooperativa para administrar los bienes que iban a adquirir. De ahí que los líderes tuvieron que informar a los demás trabajadores lo que es una cooperativa y la forma en que funcionan este tipo de asociaciones. Posteriormente la propuesta se sometió a votación y fue aceptada por la mayoría de los trabajadores.

El único referente que tenían los trabajadores sobre el cooperativismo era el de Pascual Boing, organización que apoyó a los trabajadores durante todo el tiempo que estuvieron

---

<sup>69</sup> Carta de intención presentada por los trabajadores a Continental Tires de México el 25 de Septiembre del 2004

en huelga. Así, los líderes de esta empresa asesoraron a los miembros de la comisión negociadora para la firma del convenio en el que Continental accedía a venderles la planta a los trabajadores en huelga. Uno de las recomendaciones más importantes señaladas por los líderes de Pascual fue que el convenio debía incluir los terrenos donde se había establecido la empresa, ya que en el caso de Pascual habían enfrentado una demanda del empresario por esta razón y finalmente tuvieron que pagar la suma que se les exigía.

En octubre del 2004 los trabajadores y Continental aceptaron los términos de la carta de intención presentada por los miembros de la comisión negociadora, por lo que posteriormente se someterían a la aprobación final de la asamblea general del sindicato.<sup>70</sup> Sin embargo, se suspendió la firma del acuerdo debido a que los trabajadores tendrían que cubrir la misma cantidad de impuesto sobre la renta que Llanti Systems, por lo que se buscó el apoyo del gobierno federal para la exención de dicho impuesto.<sup>71</sup>

Previo a la asamblea donde se decidió constituir la cooperativa, los miembros de la comisión negociadora elaboraron diversos folletos para informar a los miembros del sindicato las características de una cooperativa y los principios que orientan su dinámica. A decir de Enrique Gómez fueron muy pocos los trabajadores que se opusieron a la constitución de la cooperativa.<sup>72</sup> Incluso los líderes del sindicato fueron a las casas de quienes no estaban de acuerdo para tratar de convencerlos de que era la mejor opción. Una de las principales razones para que la mayoría de los trabajadores aceptara la propuesta para solucionar el conflicto fue que ya llevaban más de tres años en huelga y, de no haber aceptado esa solución, el conflicto se podría haber prolongado indefinidamente, como explica Federico Martínez:

---

<sup>70</sup> Reforma 22 de Octubre del 2004

<http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documento/Impresa.aspx?id=551853-1066&url=&text=EUZKADI&tit=Avanza+oferta+para+adquirir+planta+Euzkadi#ixzz37SyJIBxN> consultada el 12 de Julio del 2014

<sup>71</sup> Reforma 4 de Enero del 2005

<http://busquedas.gruporeforma.com/reforma/Documento/Impresa.aspx?id=573292-1066&url=&text=EUZKADI&tit=Mundo+Corporativo%3a+Reanudan+pl%e1ticas+por+Euzkadi#ixzz37SzOQ7qp> consultada el 12 de Julio del 2014

<sup>72</sup> Entrevista a Enrique Gómez, miembro del POS. 10 de junio 2014

*“un pequeñísimo grupo de nomás de quince deciden no entrar a la cooperativa, deciden continuar con su demanda, a pesar de que una comisión también encabezada por tu servidor, fuimos casa por casa a decirles compas, la asamblea tomó este acuerdo, determinaron entrarle a esta aventura. La verdad no había de otra, yo creo que no había condiciones para hacer otra cosa, eso les quedaba claro a todos los compañeros de la cooperativa”<sup>73</sup>*

Finalmente, el 17 de Enero del 2005 el presidente Vicente Fox firmó el documento que daba legalidad al acuerdo entre Continental, los miembros del sindicato y Llanti Systems.<sup>74</sup> Los trabajadores de Euzkadi adquirieron el 50% de la planta con sus salarios caídos y entregarían además diez mil pesos a Continental como parte también del pago por la planta, cantidad que nunca fue entregada según afirman los líderes del sindicato. Se dio, a su vez, por concluida la relación laboral existente con Euzkadi. Se acordó que la empresa pudiera retirar toda su documentación, para lo cual los trabajadores no podrían bloquear de ninguna manera el acceso a la planta. Asimismo, se establecía que Llanti System adquiriría el 50% restante y Continental Tires se comprometió también a proveer materia prima para que se iniciara la producción y asistencia técnica por un periodo de nueve meses y se encargaría de dar capacitación y comprarles parte de la producción, siempre y cuando cumpliera con sus estándares de calidad, acuerdos que tampoco se cumplieron.<sup>75</sup> A decir de los socios, Continental nunca les compró llantas, ni les brindó asesoría para reabrir la planta por lo que fueron los trabajadores que participaron en el movimiento quienes se organizaron para echar a andar nuevamente las máquinas.<sup>76</sup>

La participación del gobierno en este convenio puso de manifiesto el cambio en su posición. De estar del lado de la empresa, pasó a jugar un papel neutral en la firma del convenio, como antes lo hicieron en una etapa final del conflicto al aplicar la ley

---

<sup>73</sup> Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 16 de Junio 2014

<sup>74</sup> Notimex, 26 de Enero del 2005

<sup>75</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

<sup>76</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013. Entrevista a Federico Martínez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 08 de Agosto 2013

correctamente.<sup>77</sup> Además, se publicó un decreto en el Diario Oficial de la Federación eximiendo de impuestos sobre su liquidación a los trabajadores cuyo propósito fuera formar una cooperativa. Sobra decir que dicho decreto fue “hecho a medida” por el presidente Vicente Fox para los ex trabajadores de Euzkadi en El Salto que decidieron formar la cooperativa. Finalmente, después de un poco más de tres años, el conflicto se solucionó y el 18 de Febrero de 2005 se entregó la planta a los trabajadores, quienes entraron con sus familias a recorrerla después de tres años de huelga.

### Conclusiones

Los factores que incidieron en la suerte de este conflicto, como se vio en este capítulo, están relacionados con la vida sindical democrática de los trabajadores. Al constituirse como uno de los pocos sindicatos independientes que daba voz a los trabajadores y tenía espacios para el ejercicio de la democracia interna, fue posible que diseñaran las estrategias adecuadas para transformar el entorno adverso que ya se ha descrito: las empresas usando el cierre como estrategia para reabrir contratando a los trabajadores en condiciones precarias, dejando sin empleo a miles de empleados en la industria hulera protegidos por un contrato ley; las autoridades, mandando una señal de que los intereses de los empresarios estaban muy por encima de una ley que, como quiera que sea, trata de imponer cierto equilibrio entre fuerzas naturalmente asimétricas.

Fue así que mediante una serie de acciones integradas en una estrategia diseñada con apoyo de especialistas y de otros movimientos, los miembros del sindicato de Euzkadi lograron lo que otros sindicatos del mismo ramo industrial no pudieron conseguir: defender su fuente de empleo. En el ámbito jurídico, lo singular de este caso es que pudo sostenerse lo suficiente como para evitar lo que sucedió en muchos otros conflictos ya que, si bien el poder judicial puede terminar por corregir las arbitrarias decisiones de las juntas y restablecer cierto equilibrio en el terreno de juego, ello ocurre normalmente después de varios años y, para entonces, ya queda poco del sindicato y, sobre todo, de la

---

<sup>77</sup> Dicho convenio fue avalado por Carlos María Abascal Carranza, Secretario del Trabajo y Previsión Social; José Fernando Franco González Salas, Subsecretario del Trabajo, Seguridad y Previsión Social; Francisco Xavier Salazar Sainz, Subsecretario de Desarrollo Humano para el Trabajo Productivo; Emilio Gómez Vives, Coordinador General de Funcionarios Conciliadores de la Secretaría del Trabajo, entre otros.

comunidad de trabajadores que lo forman. En el caso de Euzkadi, cuando el poder judicial los amparó y ordenó a la junta calificar la huelga, el sindicato y sus trabajadores estaban de pie y tenían a su alrededor apoyos de muy diversa índole. Todo ello formó parte del legado sindical que permitió que contaran con condiciones para negociar con la empresa la recuperación de su fuente de empleo y, más tarde, favoreció las prácticas democráticas y solidarias en el seno de la cooperativa.

Este sindicato logró hacer uso de sus recursos para acumular un poder que, de acuerdo con Levesque y Murray (2004), y como se mostró a lo largo del capítulo, provino de tres fuentes principales- la capacidad estratégica, la solidaridad interna y la solidaridad externa- lo que le permitió contrarrestar las presiones de la autoridad y la empresa. La capacidad estratégica de este sindicato lo llevó a identificar claramente sus objetivos e ir utilizando diversos instrumentos para imponer su agenda, no solo a nivel de sus miembros, sino frente a los accionistas de la empresa en Alemania. Esta fuente de poder está necesariamente relacionada con la capacidad del sindicato para convencer a sus miembros y aliados de que las cosas pueden “ser diferentes”, aprovechando tanto los viejos como los nuevos recursos que fueron adquiriendo al calor del movimiento. En este sentido los trabajadores de Euzkadi mostraron que las opciones frente a un proceso de reestructuración van más allá del sometimiento a los intereses de la empresa, pero también que en el contexto actual el ejercicio de los derechos se vuelve una acción heroica, con altos costos personales y familiares a soportar para defender la fuente de empleo.

Uno de los motivos que Levesque y Murray (2004) consideran decisivos para conseguir la afiliación y la permanencia en un sindicato, es la comprensión por parte del trabajador de que este acto (la afiliación) hace una diferencia que va más allá de la mejora en las condiciones laborales. Hasta cierto punto, la posición de los dirigentes durante el movimiento, al compartir con los trabajadores tanto los costos personales como el mismo sentimiento de agravio y no dejarse corromper, estaba creando las bases para otro tipo de representación, donde se conjuntaban una historia de lucha (dimensión simbólica de la representación), las prácticas democráticas, la rendición de cuentas, la

transparencia y la defensa efectiva (sustantiva) de los intereses de sus agremiados. Sin embargo, hay que decir que este movimiento trascendió la defensa del trabajo mismo concientizando no solo a los trabajadores de que sus reclamos eran justos, sino también a sus esposas, otros miembros de su familia y a la comunidad en que estaban insertos.

La solidaridad interna estaba basada principalmente en la democracia del sindicato. La idea que permeaba en el imaginario de los trabajadores era la de ser parte de un sindicato combativo y democrático. En ese sentido, la participación de los miembros en las asambleas durante la vida sindical y después en el movimiento, fue un factor relevante dado que los trabajadores no solo sentían que eran escuchados y tomados en cuenta, sino que les permitía sentirse identificados y comprometidos con los objetivos y planes del sindicato y el movimiento. Asimismo, como ya mencionó, la solidaridad interna les dio la posibilidad a los líderes de negociar con la empresa y el gobierno sabiéndose respaldados por sus compañeros e impidió que fueran sobornados por estos, como sucede en muchos casos. De hecho, si el proyecto de la constitución de una cooperativa no hubiera sido objeto de una amplia deliberación en la asamblea y posteriormente aprobado, el conflicto se habría resuelto, posiblemente, por la vía económica, aumentando las liquidaciones y con el pago de los salarios caídos, pero sin conservar la fuente de trabajo, que era el objetivo de la lucha. En ese caso los trabajadores, como sucedió en otras experiencias semejantes, hubieran tenido que acceder a ocupaciones que no permiten más que la subsistencia, mientras que como socios de la cooperativa se mantuvieron como ciudadanos activos y contaron con un empleo relativamente satisfactorio, como se mostrará en el siguiente capítulo.

Además, aunque en México la afiliación a un sindicato ha sido hasta ahora un hecho automático, debido a las cláusulas de exclusión contenidas en contratos colectivos y contratos-ley, la fuerza de este sindicato iba hasta cierto punto más allá de sus agremiados, ya que no solo negociaba en su propio interés, sino que se ponía al frente en las negociaciones del contrato ley del gremio. Siempre había sido solidario con los



trabajadores de otras empresas, fueran o no de la industria hulera, por lo que durante la huelga recogió lo que había estado sembrando.<sup>78</sup>

De esta forma, la solidaridad externa fue un factor determinante primero para que el movimiento subsistiera a lo largo de tres años y después, por medio de los asesores políticos y jurídicos, para la resolución del conflicto en favor de los trabajadores. A pesar de que este sindicato no pertenecía a una organización aglutinante de otros sindicatos de la misma industria y que no pudo contar con el apoyo de las centrales oficiales - como la CTM, de la que estaba alejado- pudo encontrar otras fuentes de solidaridad que compensaban la debilidad originada en una estructura sindical sectorial dispersa, en la que la mayor parte de los sindicatos no representaban a sus bases. Fue así que una de las formas en que este sindicato pudo renovarse e idear estrategias distintas a las que se habían utilizado en otras huelgas fue el intercambio durante las marchas de experiencias con otras organizaciones independientes y movimientos sociales. Tuvieron además la oportunidad de posicionarse con el respaldo de organizaciones internacionales ante una transnacional con muchos más recursos de poder que ellos.

En suma, el proceso por el que los trabajadores lograron “quedarse” con la planta constituye el ejercicio de una ciudadanía activa al haber luchado por el reconocimiento de sus derechos frente al cierre de la empresa. Así, a lo largo del conflicto, cambió la forma de posicionarse ante los otros porque cambió la misma valoración e imagen que los trabajadores tenían de sí mismos, todo lo cual favorecerá el cumplimiento de los principios propios del cooperativismo al volverse socios de TRADOC, como se analizará en el siguiente capítulo.

---

<sup>78</sup> Entrevista a Salvador Almaguer, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Agosto 2013

## Capítulo IV: De Euzkadi a TRADOC: la transición al cooperativismo y el legado sindical

Después del triunfo de los trabajadores de Euzkadi, al recuperar su fuente de empleo, estos decidieron constituirse en una cooperativa para administrarla y tomar decisiones en conjunto con Llanti Systems, empresa que adquirió el 50% de la planta. En este capítulo se analiza cómo se transita de la vida sindical y el conflicto con la empresa multinacional, hacia la constitución de una cooperativa, la forma en que los trabajadores pasan de ser asalariados a ser socios de esta última y las transformaciones que esto implica en sus relaciones. Con ese propósito, se da cuenta de la forma en que las experiencias anteriores- las que hemos considerado como el sustrato del “legado sindical”- inciden en el desarrollo de esta nueva forma de organización, es decir, qué prácticas se recuperan del pasado sindical, cuáles se incorporan como distintivas de una nueva etapa y de qué forma unas y otras inciden en el cumplimiento de los principios cooperativos y en la preservación del carácter de ciudadanos activos que habían adquirido en la fase previa.

En este capítulo se consideran dos ejes de análisis. El primero está constituido por dos momentos en el desarrollo de la cooperativa y busca encontrar si hay continuidad o cambio en cuanto al peso del legado sindical y el cumplimiento de los principios cooperativos. Estos dos momentos se identifican como a) el proceso de reapertura y la constitución y desempeño de TRADOC y b) la creación de PROEM y su asociación con Cooper Tires. El segundo eje toma en cuenta la posición de los socios respecto a la dinámica de la cooperativa, especialmente sobre su naturaleza democrática e igualitaria. Para ello, los socios se clasifican en las siguientes categorías: a) socios fundadores de TRADOC, según su posición de conformidad o inconformidad y b) Socios nuevos, quienes únicamente pertenecen a la cooperativa Promociones Empresariales (PROEM).

La exposición de los resultados de la investigación correspondientes a este capítulo se organiza conforme a las dos etapas o momentos de la cooperativa y dentro de ellos se muestran las diferencias entre las posiciones de los socios. Antes de presentar estos resultados, se analizan las principales semejanzas y diferencias entre el sindicato y la cooperativa en tanto que formas organizativas.

Cuadro 5: Posiciones de los Socios					
		Miembros del consejo (Ciudadanos activos)	Socios TRADOC Conformes (Ciudadanos activos)	Socios TRADOC Inconformes (Ciudadanos activos)	Socios PROEM (Nuevos) Ciudadanía de baja intensidad ( O'Donnell,)
Dimensión Democrática e igualdad	Entrada a la cooperativa: Asignación de pases	Se realiza de acuerdo al número de trabajador que tenían en Euzkadi.	Igual que los Miembros del consejo	Se realiza discrecionalmente, es decir, a aquellos a quienes el consejo designe.	No tienen ese derecho
	Asambleas	Las decisiones se someten a un proceso de deliberación donde se escuchan todas las opiniones.	Igual que los Miembros del consejo.	No se les permite expresar su opinión.(Afirmar que los socios a favor del consejo lo impiden)	La mayoría no se interesan en participar y quienes han solicitado ingresar a las asambleas, recibieron una respuesta negativa.
	Rendición de cuentas	Se presentan informes en las asambleas y cualquier socio puede solicitar información. Sin embargo, por el mal uso que se ha hecho de la información, se permite consultarla pero no extraerla de la planta.	Igual que los Miembros del consejo	No se presentan informes y no siempre la información que se solicita es entregada.	Tienen acceso a la información mediante los socios fundadores y de los pizarrones.
	Elecciones	Todos los socios de TRADOC pueden participar y el proceso es transparente.	Igual que los Miembros del consejo	Se les permitió registrarse, pero el procedimiento	No participan

				no fue transparente.	
	Reelección del consejo	Reciben el apoyo de la mayoría de los socios. Sin embargo, Jesús Torres considera que uno de los retos que tiene la cooperativa, formar a sus socios.	Es una forma de premiar un buen trabajo.	No están de acuerdo en que exista la reelección.	—
	Labor del consejo	Se han preocupado por consolidar la relación con Cooper al mismo tiempo que mantener su autonomía.	La percepción general es que el consejo ha realizado un buen trabajo y ha logrado que la cooperativa se desarrolle. Algunos sugieren que deberían mejorar sus condiciones laborales (asociándolos con la función que tenía el sindicato).	Han existido malos manejos y el consejo no se preocupa por las condiciones laborales. (Se asocia con la función del sindicato)	Prácticamente no tienen relación con el consejo debido a que, de acuerdo con estos socios, no pueden expresar su opinión por no ser socios de TRADOC.
	Posibilidad de manifestar inconformidades	Los socios pueden expresar libremente su opinión.	Igual que los miembros del consejo	Se les sanciona por manifestar sus inconformidades utilizando como “pretexto” errores en la producción.	No tienen la posibilidad de opinar por no ser socios de TRADOC.
Dimensión Económica e igualdad	Reparto de dividendos	Solo se da dividendos a los socios de TRADOC porque así lo establece la ley. Además el ingreso supera al que tendrían si trabajaran en otro lugar.	La mayoría están de acuerdo en que se repartan los dividendos de acuerdo a la aportación y algunos de ellos manifiestan estar de acuerdo en que también los nuevos socios deberían recibir	Deberían recibir dividendos pero no en la misma cantidad	Ellos también aportan al trabajo en la cooperativa y realizan las mismas labores que los demás socios por lo que también deberían recibir dividendos

			dividendos		
Dimensión Laboral	Calidad de empleo	Se garantizan las mismas condiciones a todos los socios.	Valoran sobre todo la estabilidad en el trabajo y el salario. Existen posibilidades de capacitarse para ocupar puestos de mayor responsabilidad. Se deberían incluir algunas prestaciones que no se tienen.	Se deberían incluir algunas prestaciones que no se tienen.	Valoran sobre todo la estabilidad en el trabajo y el salario.

Fuente: Elaboración propia

#### a) Sindicatos y cooperativas: diferencias principales

Evidentemente las estructuras organizativas y las funciones de un sindicato y una cooperativa son distintas. Sin embargo, tienen también algunas similitudes. Ambas organizaciones se proponen actuar en el mejor interés de sus miembros. Aunque la cooperativa no tiene la función principal de representar a los socios<sup>79</sup> ante un empleador, quienes participan en los órganos de gestión sí los representan frente a terceros. Para lograr su objetivo y evitar que quienes ocupan puestos de dirección o coordinación traicionen los intereses de los miembros, tanto el sindicato como la cooperativa requieren un diseño interno democrático (que existan elecciones libres e imparciales, que sus miembros tengan la posibilidad incidir en la toma de decisiones) y altos niveles de participación. Ambas organizaciones suponen la toma de decisiones colectiva, lo que si bien implica costos (por el tiempo que implica crear consensos), también les da mayor legitimidad.

En contraste con los sindicatos, además de que las cooperativas no tienen como interlocutor un “enemigo común” al cual disputar el poder y confrontar para mejorar sus

<sup>79</sup> En la Ley General de Sociedades Cooperativas se hace referencia a quienes la integran como socios y el término miembros se utiliza para aquellos que forman parte de los consejos ya sea de administración o vigilancia y las comisiones que existan en la cooperativa. Asimismo, en su capítulo V, titulado “de los socios”, establece los derechos y deberes de estos. En la literatura, sin embargo, se hace referencia indistintamente a quienes forman una cooperativa como miembros o socios. (Aguirre, 2001, Mozas 2002, Bruni, 2007) Aquí se hace uso de los términos socio y miembro en el mismo sentido.

condiciones laborales, éstas requieren para su funcionamiento competencias y el desempeño de roles que no existen en los sindicatos. Por lo anterior, la principal diferencia que salta a la luz es que al dejar de ser sindicalistas los socios de la cooperativa se identifican como “dueños” de la planta, lo que significa una ruptura con la posición subordinada que ocupaban como trabajadores de Euzkadi. Son ellos los responsables de todo el proceso productivo y de las estrategias de comercialización, desde la compra de materias primas hasta la venta del producto terminado. En suma, al constituirse la cooperativa, la forma de organización y la interacción entre los miembros se transforma, por lo que surge el interrogante sobre cómo se expresa en este nuevo ámbito el carácter de ciudadanos activos que los socios lograron adquirir por su participación en el sindicato y en el proceso de huelga.

Constituirse como cooperativa supone operar bajo los principios que rigen a este tipo de organizaciones. En esta dinámica, algunas viejas prácticas heredadas del sindicato permanecen y otras se modifican. Dadas las diferencias apuntadas entre una organización sindical y una cooperativa, los legados de la primera pueden posibilitar o limitar la incorporación de prácticas orientadas al cumplimiento de los principios cooperativos. De ahí que surjan una serie de tensiones entre el legado sindical y la transición al cooperativismo.

Como se adelantó en el primer capítulo, suponemos que el legado sindical formado por la solidaridad, la participación, la cohesión y la confianza construidas en la lucha previa, incide sobre la cooperativa como algo más que “un peso muerto del pasado sobre el presente” (Caraway, Crowley y Cook, 2014: 14) y provoca efectos inciertos sobre su dinámica que esta investigación se propone identificar. En particular, nos interesa observar si esa experiencia previa les proporciona a los socios los mecanismos de adaptación, interacción y soporte que requieren para lograr sus objetivos y, sobre todo, de qué manera inciden en el cumplimiento de los principios cooperativos. Estos principios están orientados a establecer relaciones horizontales, solidarias, participativas y democráticas dentro de la organización. De acuerdo con Martínez (1995) estos principios están interrelacionados por lo que el incumplimiento de alguno de ellos

afectaría el cumplimiento de los demás. Sin embargo, como lo muestra la revisión de la literatura incluida en el primer capítulo existen factores exógenos y endógenos en el funcionamiento de las cooperativas que dificultan el cumplimiento de dichos principios. Por lo anterior, el análisis que se presenta a continuación procura poner de manifiesto las oportunidades y restricciones que enfrentan los miembros de TRADOC y PROEM, considerando especialmente de qué manera el legado sindical posibilita u obstruye su cumplimiento.

En suma, sostenemos que el legado sindical, del que se dio cuenta en el capítulo anterior, es parte del capital social con el que los trabajadores asumen el control de una de las plantas productoras de llantas más grandes de América Latina que es no solamente una fuente de empleo digno para ellos, sino parte fundamental del desarrollo de las localidades cercanas. En adelante, los socios tuvieron que lidiar con una estructura por demás compleja, que incide de diversas formas en la dinámica de la organización, por lo que empezaremos mostrando el conjunto de relaciones sociales diversas que se generaron a partir de la reapertura de la planta.

Sin embargo, si en la primera etapa, especialmente durante la reapertura de la planta, las dificultades e inconformidades no tenían prácticamente ningún peso en la dinámica de la cooperativa y el legado sindical parecía suficiente para cohesionarlos, de tal manera que se minimizaban las diferencias originadas en las corrientes del sindicato, en realidad éstas no habían desaparecido. Más tarde, al sumarse la inconformidad de los viejos socios con las de los que ingresaron sin tener la experiencia de la lucha obrero-patronal, se pusieron en entredicho tanto la vigencia de los principios democráticos como el carácter igualitario de las condiciones de los socios. Con todo, se trata de conflictos que se están procesando por los canales institucionales internos y externos a la cooperativa, aún cuando pueden poner en peligro el futuro de la cooperativa o al menos, la vigencia plena de los principios. Por el contrario, un aspecto que no parece generar discrepancias significativas es el resultado logrado por la cooperativa al haber permitido a los viejos y nuevos socios acceder a un empleo que consideran de calidad. Ambas

dimensiones (democrática y económica) están atravesadas por los dos ejes que articulan este capítulo.

<b>Cuadro 6: EL legado sindical en TRADOC y PROEM</b>			
<b>LEGADO</b>	<b>Reapertura</b>	<b>TRADOC</b>	<b>PROEM</b>
<b>Cohesión</b>	Les permite reabrir la planta al pasar del objetivo de ganar la huelga a iniciar la producción. Se suavizan las diferencias por la pertenencia a distintas corrientes	Continuidad: Una vez conseguido el objetivo de reabrir la planta, se conserva la unidad y solidaridad entre los miembros, aunque permanece un grupo disidente.	No se logra generar en los socios nuevos el sentido de pertenencia y que se comprometan con los objetivos de la organización.
<b>Prácticas Democráticas</b>	Se recuperan las practicas que existían en el Sindicato (asambleas democráticas, todas las opiniones son escuchadas)	Continuidad	Se continúa con las mismas prácticas democráticas. Sin embargo, no se abren estos espacios a los nuevos socios.
<b>REPRESENTACIÓN (Confianza en los líderes)</b>	Hay confianza en los líderes producto de la negociación que hicieron durante la huelga y la constante información que existía.	El legado sindical permite que en esta etapa se cumpla con las cuatro dimensiones de la representación por lo que se refiere a los funcionarios del consejo.	Se va minando la confianza en los representantes debido a que no existe una rotación en los cargos. Se diluye el legado sindical al no formarse nuevos liderazgos y empiezan a cobrar fuerza algunas posiciones contrarias.
<b>Ciudadanía Activa</b>	Es el resultado de la experiencia sindical y de su participación en el conflicto.	Continuidad: Les permite mantener su independencia respecto de Llanti Systems y Cooper Tires.	Ciudadanía de baja intensidad. Al no existir un proceso de formación, ni participación de los nuevos socios en las asambleas estos no ejercen una ciudadanía activa.

Fuente: Elaboración propia



## b) Dos etapas en la vida de la cooperativa

### 1.- TRADOC: la continuidad del legado y el predominio de la conformidad

Dentro de la primera etapa distinguimos el episodio de la reapertura como un momento singular aunque sea parte del proceso de constitución de TRADOC, debido a la importancia que tuvo el legado sindical para que los trabajadores se unieran, fueran capaces de hacerse cargo de la producción y emprender este proyecto de autogestión.

#### 1.1- La Reapertura: De la lucha heroica a la producción

Aunque el objetivo de recuperar la fuente de empleo se cumplió, los lazos creados alrededor de la dinámica de la huelga fueron puestos a prueba cuando los trabajadores tuvieron que asumir el control de la planta. Parecían tener muchos factores en contra después de la huelga: el estado de las máquinas, la ausencia de materias primas, recursos económicos limitados, entre otros. Se sostiene aquí que las tensiones y el desgaste después de tres años de lucha se pudieron contrarrestar gracias a que los trabajadores pasaron de tener como objetivo aglutinador la recuperación de su fuente de empleo al de superar los retos que implica iniciar la producción, lo que permitió que la cohesión generada por el movimiento se conservara orientando los esfuerzos a este fin.

Sin embargo, uno de los factores que puso en duda la posibilidad de cumplir con los principios cooperativos fue la estructura que tiene TRADOC, ya que al haberse asociado con una empresa tradicional (Llanti Systems), tuvo que enfrentarse a los costos que significa la toma horizontal de decisiones para defender los intereses de los socios sin afectar los intereses económicos de su socio comercial como se verá más adelante. Es en el contexto de estos retos y contradicciones donde se hace necesario analizar cómo ayudó el legado sindical a superar las tensiones que suelen impedir que los principios cooperativos y la ciudadanía activa se hagan efectivos, con sus matices y deficiencias.

En primer lugar hay que decir que un factor que incidió en la posibilidad de reabrir la planta fue la solidaridad construida durante la huelga. Las corrientes que existían en el

sindicato se diluyeron y, como ya se mencionó, permitieron que la afiliación a una corriente no impidiera unificar los esfuerzos de los trabajadores y generar cohesión al interior de la planta, de tal forma que los socios se comprometieran con el proyecto y se pudieran construir relaciones horizontales. La planta productiva les fue entregada a los trabajadores el 18 de febrero del 2005. A partir de ese momento, el nuevo objetivo fue empezar a producir, ya sin un “patrón”, lo que representó un reto no menor para los trabajadores. Se enfrentaron a la necesidad de adaptarse a las nuevas condiciones que implican ser socios de una cooperativa así como a la falta de experiencia, conocimientos y recursos. El legado sindical también dotó a la cooperativa de un liderazgo con legitimidad, experiencia y capacidad para encabezar con éxito la reapertura de la planta. La reapertura fue posible, entre otros factores, gracias a la existencia de un liderazgo que fue capaz de articular los esfuerzos individuales para reiniciar la producción.

Después de tres años del cierre de la planta, la maquinaria y las instalaciones estaban muy deterioradas e incluso los guardias contratados por la empresa habían cortado cables de las máquinas, quemaron documentos y destrozaron algunos muebles<sup>80</sup>. Lo que los socios encontraron en su recorrido por la planta generó en ellos emociones contradictorias. Por un lado, la satisfacción de haber recuperado su fuente de empleo y por otro lado saber que, por las condiciones de la planta, les tomaría mucho tiempo producir su primera llanta, como lo refiere el líder del sindicato:

*“...el presidente de la Continental, que vino con un notario público para entregarnos la planta, dijo: ‘Vengo a entregarles el muerto’... y nosotros pues entramos a la fábrica, porque fueron tres años que nadie entró a la planta, ellos no podían sacar nada, pero nosotros no podíamos entrar... cuando entramos a la planta, a mí me dieron ganas de llorar, al ver las condiciones en que se encontraba; de entre las máquinas empezaron a salir tejones, armadillos, búhos, lechuzas andaban volando y dije: no puede ser, en qué nos metimos”* Jesús Torres, Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

---

<sup>80</sup> Entrevista a Everardo Gutiérrez Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

Los socios fundadores de la cooperativa, alrededor de 600, se organizaron para limpiar y rehabilitar la planta, prácticamente sin asesoría y sin establecer jerarquías entre ellos. En un principio el único ingreso que obtenían eran los 500 pesos mensuales que aportaba el gobierno estatal mediante el Programa de Empleo Temporal. Posteriormente, cuando se realizaron algunas ventas, se pudo pagar a los socios 1,500 pesos por semana. Aun cuando los ingresos eran menores a los que tenían cuando trabajaban para Euzkadi, los trabajadores se sentían satisfechos, ya que teniendo muchas cosas en contra, lograron empezar a producir.<sup>81</sup> Durante este proceso, se recuperó el saber y las habilidades de los trabajadores, lo que por un lado les permitió valorar sus conocimientos y sentirse nuevamente “útiles” y por otro lado, les dio la satisfacción de ver materializados sus objetivos.<sup>82</sup>

Aunado a ello, se intentó capacitar a los socios para que desempeñaran cargos de mayor responsabilidad. Por ejemplo en el laboratorio se capacitó a los socios para que realizaran los análisis a las mezclas de hule que se utilizan para la construcción de las llantas, con el fin de verificar su calidad, función que hasta antes del cierre realizaban químicos o laboratoristas contratados por Euzkadi. Para ese propósito se invitó a algunos ex empleados de Euzkadi para que asesoraran el proceso de reapertura y a la vez capacitaran a los socios. La mayor parte eran ingenieros y laboratoristas; sin embargo, muchos se negaron a capacitar a los socios, entre otras razones, debido a los bajos salarios que les ofrecían.<sup>83</sup> Con la capacitación que les brindaron quienes estuvieron dispuestos a colaborar con la cooperativa, los socios fueron adquiriendo una serie de

---

<sup>81</sup> Entrevista a Francisco Javier Ayala Santos, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014. Entrevista a Gustavo Flores Rodríguez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 09 de Agosto 2013. Entrevista a Jorge Cuéllar Solórzano, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 09 de Agosto 2013.

<sup>82</sup> Aizicson (2006) también destaca en el caso de Zanón la importancia de recuperar los conocimientos y la experiencia de los trabajadores. “Una condición sine qua non del control obrero es que en el grupo de trabajadores dispuestos a llevarlo a cabo debe existir una cantidad de personal de cada sección de la fábrica que permita operar al mínimo todo el conjunto o la línea de montaje; carecer de ello en secciones neurálgicas puede significar un obstáculo difícil de sortear puesto que habría que conseguir reemplazos puertas afuera de la fábrica. En Zanón, los 270 obreros que resistieron hasta aquí representaban bastante bien un esquema para arrancar a producir” (Aizicson, 2006). De ahí la importancia de que en TRADOC se haya logrado que los trabajadores cooperaran para reiniciar la producción.

<sup>83</sup>Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013.

conocimientos y habilidades en diversas áreas, que les permitieron reestructurar el proceso productivo. Aquellos socios con mayor experiencia fueron nombrados coordinadores del área donde laboraban, eliminando así la figura de los supervisores, que a decir de los entrevistados abusaban del poder que les otorgaba la empresa para amedrentar a los trabajadores y presionarlos constantemente para que aumentaran la producción.

Así, contra todos los pronósticos, para junio de 2005, cuatro meses después de que les entregaron la planta, los trabajadores ya habían logrado elaborar la primera llanta para camión. Cuando Llanti Systems decidió vender su parte de la planta aceptó ceder la marca Blackstone a los trabajadores. Las llantas de esta marca representan actualmente el 5% de la producción de la planta y los ingresos por su venta son para la cooperativa TRADOC y se utilizan para entregar sus aportaciones a los socios que se jubilan y deciden no pertenecer a la asociación.<sup>84</sup>

### 1.2.- La dinámica posterior

Algunos de los estudiosos de los procesos de autogestión en América Latina señalan que el mayor reto que enfrentan los trabajadores al hacerse cargo de la administración de sus fuentes de empleo es la tensión que surge por el doble rol que deben desempeñar, como trabajadores y a la vez como dueños o socios de la cooperativa (Dávolos y Perelman, 2004. Martí, 2006 y Arias, 2008). Esta dificultad para asumir el doble papel como socios y trabajadores, está asociada con la doble condición de la cooperativa como asociación y como empresa (Rojas, 2007). Por un lado están inmersos en un contexto donde deben competir con empresas que tienen mayores recursos. Es en ese contexto que deben mantener un nivel de ganancias para que la cooperativa sobreviva. Al mismo tiempo enfrentan el reto de ser “competitivas” y deben garantizar que las decisiones que se toman en la cooperativa sean en beneficio de sus miembros. De tal forma que decisiones que podrían resolver algunos problemas para algunas empresas (por ejemplo despedir empleados por una disminución en las ventas), pueden resultar problemáticas para el

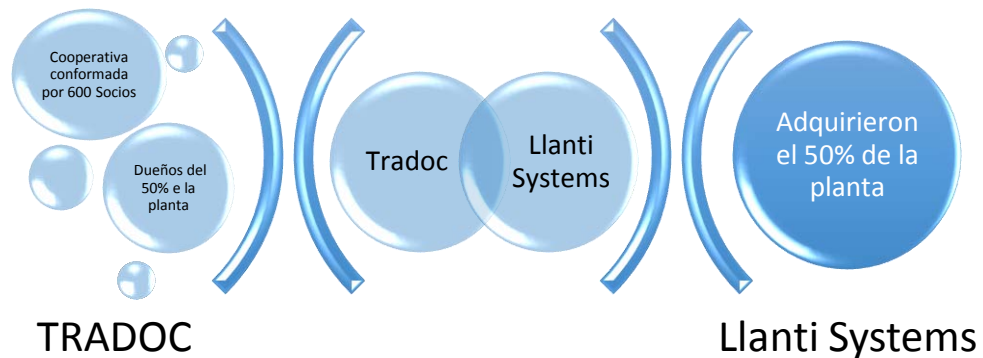
---

<sup>84</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

cumplimiento del objetivo de la cooperativa que en última instancia es el bienestar de sus miembros.

Los trabajadores que participaron en el movimiento, para hacerse cargo de la administración de la planta, formaron una cooperativa a la que denominaron Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC). El 50% restante de la planta fue adquirido por la empresa queretana Llanti Systems. Esta empresa constituyó con la cooperativa TRADOC una Sociedad Anónima denominada Corporación de Occidente (COOCSA).<sup>85</sup>

Figura 2 : COOCSA  
Corporacion de Occidente S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Cuando se reabrió la planta quienes conformaron la cooperativa fueron aquellos trabajadores de Euzkadi que habían participado en la huelga. También se acordó que los socios que fallecieron o que por diversos motivos –entre ellos su edad- no quisieron formar parte de la cooperativa, podían proponer para ingresar a trabajar a la planta y

<sup>85</sup> De acuerdo con uno de los asesores de la cooperativa, ésta era una de las pocas opciones que tuvieron los trabajadores para poder recuperar su fuente de trabajo ya que difícilmente alguna empresa se mostraría interesada en adquirir la planta de Euzkadi. Lo anterior dada la dificultad de lidiar con un sindicato que venía de un triunfo en contra de una empresa trasnacional y que se identificaba como democrático y combativo. (Entrevista a Willebaldo Gómez, asesor de la cooperativa. 4 de Julio 2014).

pertenecer a la cooperativa TRADOC a algún familiar. Incluso se invitó a un par de compañeros que trabajaban en las plantas de Euzkadi en el Distrito Federal. En este primer momento las restricciones para ingresar a la cooperativa se justificaron por la aportación de los socios para adquirir la planta. En algunos casos la única persona que podía sustituirlos era una mujer. Al principio esta situación generó cierta resistencia entre los socios e incluso hubo que imponer algunas sanciones por faltas de respeto hacia algunas socias, pero finalmente, al castigarse ese mal comportamiento, se propició un ambiente de respeto y los socios aceptaron la participación de las mujeres en la producción. Según se comenta en las entrevistas, uno de los elementos que posiblemente favoreció la superación de esta discriminación por género fue el papel que jugaron las esposas de los socios durante la huelga y la transformación del rol de amas de casa que desempeñaban previo al movimiento.<sup>86</sup>

Después de rehabilitar la planta, los socios tenían que organizarse para administrarla y cumplir con la demanda de llanta que hiciera su socio Llanti Systems. Este fue un periodo en donde el legado de la vida sindical estuvo muy presente, sin embargo, no exento de tensiones. La principal tensión proviene doble papel que deben cumplir los socios de la cooperativa, ya que si bien la experiencia y la formación en su pertenencia al sindicato les permitieron reorganizarse para la producción esto contrasta con la ausencia de formación sobre los principios y valores del cooperativismo.<sup>87</sup>

Hubo algunos compañeros que incluso se negaban a trabajar por “ser dueños” de la planta. Asimismo, se asociaba a los líderes del sindicato, que posteriormente fueron los

---

<sup>86</sup> Entrevista a Claudia Briseño Alonso, Cooperativa PROEM, El Salto, Jalisco, 22 de Agosto 2013. Entrevista a Francisco Ramírez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013.

<sup>87</sup> Tanto Mozas (2006) como Bruni (2007) hacen énfasis en que la escolaridad de los miembros de una cooperativa está relacionada con la posibilidad de ejercer control sobre sus líderes y que quien ocupe los puestos en los consejos serán quienes mayores niveles de escolaridad tengan ya que esto último está relacionado con su habilidad para desempeñar funciones administrativas y relacionarse con otros actores. De acuerdo con esta autora los casos que analiza, sugieren que la educación universitaria, parcial o total, parece ser un ingrediente fundamental para la puesta en práctica de estos elementos de gerencia (Bruni, 2007: 44). En TRADOC, sin embargo, los miembros del consejo no necesariamente son quienes mayor nivel de escolaridad tienen, sin embargo, su formación en la práctica hizo que desarrollaran habilidades que les permitieron organizar, en conjunto con los demás trabajadores, la reapertura de la planta. Ahora, este también es un factor que incide en la ausencia de rotación en los puestos del consejo de administración, ya que se tiene la idea de que los líderes serían los únicos capacitados para llevar a cabo estas tareas.

miembros del consejo de administración de la cooperativa, con la figura del “patrón”, lo que propició que algunos socios intentaran que los miembros del consejo los “defiendan” frente a lo que ellos identifican como abusos de los coordinadores o que demandaran mayores prestaciones al consejo.<sup>88</sup> Una situación semejante fue identificada por Martí (2006) en algunos sindicatos en Argentina donde, como en este caso, los líderes del sindicato quedaron al frente de la cooperativa, lo que de alguna forma impidió el establecimiento de relaciones plenamente horizontales. Sin embargo, la confianza lograda por los líderes durante la huelga parece haber contrarrestado la tensión generada entre los miembros del consejo de administración y la mayoría de socios de la cooperativa.

La dimensión democrática es donde el legado se presenta con mayor fuerza en esta etapa. Esto queda evidenciado, primero en el nombre de la cooperativa, donde se rescata uno de los principales valores que, de acuerdo con Rojas (2007) deben estar presentes en las cooperativas, la democracia. Las asambleas continuaron como el principal espacio de participación de los socios. Si bien, los temas que se trataban en ellas eran distintos, la forma en que estas se organizaban no presentó muchos cambios respecto a las que se realizaban en el SNRTE.

En TRADOC se celebran dos asambleas al año, convocadas el Consejo de Administración. En éstas se rinden informes sobre el estado financiero de la cooperativa, las actividades de los consejos, los proyectos existentes de ampliación, inversiones, etc., además de ser un espacio donde los socios pueden plantear las más diversas situaciones o temas para que sean discutidos en la sesión. La conducción de la asamblea pasó a ser responsabilidad del consejo de administración, que fue constituido por los líderes del movimiento. Se nombra también a un presidente de debates, como se hacía en el SNRTE y las decisiones se someten a un proceso de deliberación para poder ser votadas. De acuerdo con los socios de la cooperativa todas las opiniones eran escuchadas y efectivamente se cumple con los acuerdos que se toman en las asambleas.

---

<sup>88</sup> Entrevista a Enrique Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 31 de Julio 2013. Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013

Lo anterior pone de manifiesto la continuidad en el ejercicio de una ciudadanía activa, ya que como señala Pateman (1995) respecto de la democratización de los espacios que van más allá de lo político, la participación en el lugar de trabajo promovería la formación de ciudadanos conscientes de sus derechos. Esto sin embargo, también trajo algunas consecuencias negativas para la organización, ya que la participación en las asambleas descendió con posterioridad a la reapertura. De acuerdo con algunos socios, ello se debió a que consideraban que el proceso de deliberación era muy largo y tenían la percepción de que no se llegaba a acuerdos.<sup>89</sup> Ello pone de manifiesto lo costoso que resulta tomar decisiones colectivas, lo que si bien sucedía en el sindicato, se manifestó con mayor claridad en la cooperativa debido al reto que suponía hacerse cargo del funcionamiento de la planta. Fue necesario, entonces, establecer sanciones para aquellos que no asistieran, lo que se vio reflejado en porcentajes muy altos de asistencia.<sup>90</sup> Sin embargo, este resultado podría no ser un buen indicador del interés genuino de los socios por participar sino más bien del temor a ser sancionados.

La rendición de cuentas y la información, como parte del legado democrático, se encuentran muy presentes en esta etapa. El constante flujo de información durante el movimiento contribuyó a que el acceso a ella sea percibido como un derecho. Existen diversas formas para transmitirla a los socios aunque la principal son las asambleas; sin embargo, en toda la planta existen pizarrones en los que se coloca la información para que todos los socios puedan acceder a ella, además de un boletín que se imprime mensualmente. Los socios afirman que pueden solicitar información a los consejos

---

<sup>89</sup> Entrevista a José de Jesús Rodríguez García, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014. Entrevista a Everardo Gutiérrez Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

<sup>90</sup> Bruni (2007) y Cano (2012), consultan a los socios acerca de la importancia de asistir a las asambleas o el funcionamiento de estas como espacios de participación. En ambos casos podemos observar la ausencia de participación de los miembros de las cooperativas y cierto grado de desinterés. En una de las unidades de análisis de Cano, se observa, al igual que en TRADOC, la existencia de sanciones para quienes no asistan a las asambleas. De ahí la importancia de que no solo existan los espacios de participación, sino de la formación de los socios. Además, como señala Mozas, las recompensas (económicas y el reconocimiento) son otro de los factores que fomentan que los socios efectivamente participen en las actividades de la organización.



sobre sus actividades o el estado de la cooperativa. Sin embargo, en algunos casos dicha información no puede salir de la planta.

De acuerdo con el consejo algunos socios hacían mal uso de dicha información y la distribuían a los medios de comunicación u otras personas ajenas a la cooperativa. Sostienen que por ello se tomó la decisión de permitir que los socios consulten cualquier información, pero no se les permite reproducirla ni consultarla fuera de los espacios de la cooperativa.<sup>91</sup> Sin embargo, como señala Spear (2004) hay una gran diferencia entre el hecho de que la información esté disponible y que efectivamente los socios la tengan o la soliciten. Otra cuestión sería que, además, puedan utilizarla para influir en las decisiones y hacer efectiva la rendición de cuentas de los responsables del funcionamiento de la cooperativa, lo que aparentemente sucede en esta etapa al interior de la cooperativa.

Los líderes durante la huelga, como se señaló, integraron el primer consejo de administración de la cooperativa. Lo que incidió en la continuidad en la forma de representación de los socios. Después de la reapertura se recuperaron en las bases constitutivas de la organización algunos de los artículos de los estatutos del sindicato relacionados con organización de las elecciones. En ambos casos las elecciones se realizan cada tres años y se nombran escrutadores con el fin de garantizar la transparencia del proceso. Se reconoce el derecho de cada socio de emitir un voto, lo que, como ya se señaló, es una forma de garantizar que, independientemente de su aportación, la opinión de todos los socios sea tomada en cuenta.<sup>92</sup> Posteriormente se cambia la forma de elegir a los consejos de administración y vigilancia y en lugar de presentarse de manera individual, se vuelve a la práctica sindical de presentar planillas.

---

<sup>91</sup> Entrevista a José de Jesús Rodríguez García, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

Entrevista a Martin Alonso Morales, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Enero 2014.

<sup>92</sup> Mozas llega a la conclusión de que los socios de las cooperativas que analiza son los responsables de que no se practique una verdadera democracia, ya que no hacen uso de las condiciones que se brindan para que exista (Mozas, 2006: 188). La situación anterior contrasta con lo que sucede en TRADOC donde los socios provienen de una experiencia sindical democrática que les permite crear espacios de participación para los socios y que estos efectivamente se involucren en la toma de decisiones.

Así, diferentes grupos seleccionan a los socios que formaran parte de su planilla. De acuerdo con algunos miembros del consejo de administración esto hizo posible que los proyectos que emprendieron se pudieran llevar a cabo ya que, de acuerdo estos mismos socios, la presencia de miembros de grupos opositores obstaculizaba el desarrollo de la cooperativa. De ahí que se pueda afirmar que se cumple con la dimensión formal de la representación. La existencia de oposición, aunque minoritaria, daría la idea de que se trata de una organización democrática, lo que también indicaría cierta continuidad con las prácticas sindicales que se dieron a partir de la existencia de distintas corrientes.

La dimensión simbólica de la representación se construye en torno al conflicto, concebido por los socios fundadores como un acto “heroico” que permea la relación que establecen los socios con los líderes y entre ellos. La lucha por la defensa de su empleo es el elemento alrededor del cual se forma la memoria colectiva de los trabajadores y que genera cohesión en la cooperativa. Incluso se pueden observar en las oficinas de algunos de los miembros del consejo de administración banderas rojinegras que tienen los símbolos del sindicato y la cooperativa, reconociendo así los orígenes de la cooperativa, la historia común y negándose a romper con el pasado sindical. La huelga se convierte en parte de la representación simbólica en esta primera etapa.

Por otra parte, los socios fundadores continuaron identificándose con los líderes ya que se acordó que los ingresos de quienes ocuparan algún cargo en el consejo no serían mayores a los que percibían quienes participaban directamente en la producción. Lo anterior con el fin de no generar incentivos para que quienes se postularan a ocupar algún cargo en el consejo lo hicieran únicamente por la remuneración que recibirían. Se mantiene así la identificación de los socios con sus líderes. Algunos de ellos una vez concluidas sus funciones vuelven a sus puestos de trabajo en la producción, lo que contribuye a reafirmar esta identificación entre ambos grupos. De ahí que se puede afirmar que la dimensión descriptiva de la representación se mantiene como en el sindicato, por lo menos en la primera etapa de la cooperativa.

Finalmente, podemos señalar que el consejo sigue ejerciendo una representación sustantiva de los miembros como lo hacían antes los integrantes del comité ejecutivo del sindicato. Los líderes lograron organizar nuevamente la producción de la planta y que los socios recibieran siempre una remuneración, que fue aumentando a medida que la cooperativa creció. Asimismo se ha buscado incluir mayores prestaciones aunque todavía no se tienen todas las que existían en Euzkadi.

Otro de los legados del sindicalismo, en este caso con un efecto negativo, fue la ausencia de formación de los socios. Si bien durante la reapertura se les impartieron cursos de cooperativismo, en esta segunda etapa, no existieron programas de formación relacionados con los principios cooperativos. La mayoría de los estudiosos del cooperativismo<sup>93</sup> coinciden en que la formación de los miembros es un factor relevante para ejercer control sobre los líderes y fomentar que los socios se involucren en los procesos de toma de decisiones, lo que necesariamente requiere de un proceso de deliberación. El indicador que generalmente utilizan para probarlo es la escolaridad; sin embargo, en el caso que aquí se analiza la formación que incide en la posibilidad de los socios de intervenir en las decisiones proviene de la experiencia sindical y no del sistema escolarizado, ya que en promedio la escolaridad de los socios solo alcanza la primaria. Según se comenta, la formación en la vida sindical restó importancia al bajo grado de escolaridad de los socios, ya que existían espacios de participación y deliberación que, como ya se expuso, se recuperaron en la cooperativa. Esto refuerza la importancia de la participación de los socios nuevos en la vida democrática de la cooperativa. Aunque en esta etapa no hay un efecto importante de la ausencia de formación de los socios, posteriormente si lo tendrá. Esta cuestión será tratada en el siguiente apartado.

La dimensión económica, en esta primera etapa, comienza a generar algunas tensiones que logran ser resueltas por los miembros de la cooperativa. Una vez superada la etapa de la reapertura donde sus ingresos fueron limitados, los socios establecieron que los

---

<sup>93</sup> Bruni (2007) por ejemplo, señala que cuando se delegan responsabilidades a gerentes o administradores, si el nivel educativo de los miembros de la cooperativa es muy bajo se corre el riesgo de reproducir estructuras jerárquicas.

ingresos semanales que tendrían serían iguales para todos, como forma de promover la igualdad en la cooperativa. Esto constituye a la vez un legado del conflicto donde se construyen relaciones de solidaridad entre los socios. Sin embargo, generó que los socios eligieran puestos que implicaban menor esfuerzo físico y no se interesaran en capacitarse para otros puestos. Dada esta situación, se acordó retomar el escalafón de salarios que existía en Euzkadi, pero disminuyendo la diferencia que existía entre los distintos niveles.<sup>94</sup>

Asimismo, el reparto de dividendos en una cooperativa suele ser fuente de los conflictos que llevan a su desaparición o a la pura y simple simulación de relaciones típicamente capitalistas y de situaciones de injustificada desigualdad de trato bajo el manto del cooperativismo.<sup>95</sup> En este caso, al formarse la cooperativa, se entregó a cada socio un certificado que avalaba la aportación que cada uno había hecho con sus salarios caídos para la adquisición de la planta. Sin embargo, como el valor de la planta era mayor a la cantidad a la que ascendían los salarios caídos y estos variaban según la ubicación de los trabajadores en el escalafón se tuvo que calcular qué proporción del total representaban los salarios caídos de cada socio y en ese mismo porcentaje se calculó la aportación de cada socio en relación al valor de la planta. En las bases constitutivas de la organización se establece que los dividendos se repartirán de acuerdo al capital con el que contribuyó cada socio y que está amparado por los certificados de aportación.

La mayoría de los socios consultados, miembros de TRADOC, afirman que la forma de repartir los dividendos es adecuada y consideran que ha generado un reparto equitativo

---

<sup>94</sup> Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 19 de Junio 2014

<sup>95</sup> Aricapa (2006), a lo largo de los diversos estudios que realiza en Colombia pone de manifiesto el uso de las cooperativas para no reconocer derechos a los trabajadores. Tal es el caso de la industria azucarera donde con el fin de no dotar a los trabajadores de uniformes y los implementos necesarios para realizar su trabajo, los agruparon en diversas cooperativas. Los trabajadores posteriormente lucharon por constituirse en cooperativas que estuvieran bajo su control, lo que mejoró en gran medida sus condiciones y la calidad de su trabajo. Los socios de la cooperativa, sin embargo, tenían, además de los que se les dotaba, que comprar herramientas por lo que se organizó un mercado cooperativo cuyos precios eran menores a los que pagaban antes. Lo anterior muestra por un lado el uso de las cooperativas como forma de simulación, situación que podría llegar a presentarse en TRADOC si llegaran a consolidarse estructuras jerárquicas y por otro lado se enfatiza en la posibilidad de que aquellas cooperativas que surgen del interés de los propios miembros, suelen cumplir en mayor medida con los principios cooperativos.

de los excedentes.<sup>96</sup> Esta es también parte de la experiencia como empleados de Euzkadi y que recuperan al constituir la cooperativa, ya que se reconoce la antigüedad de cada socio por lo que quienes ocupan puestos más altos en el escalafón y tienen mayor antigüedad son los que mayores ingresos percibían en Euzkadi.

Finalmente, en cuanto a la posibilidad de promover el bienestar entre sus miembros mediante la calidad del empleo, fue una de las limitaciones de la cooperativa en esta etapa. La mayor parte de las ganancias se destinaron a la reinversión. Sin embargo, se garantizó a los socios un ingreso semanal mayor al de las empresas de la zona, como ocurría en Euzkadi. Se recuperaron algunas de las prestaciones que tenían en Euzkadi (Vacaciones, seguro social, aguinaldo, bonos de productividad y asistencia), sin embargo, algunas otras ya no fueron incorporadas. Una de las que los socios han demandado en las asambleas ha sido las aportaciones al INFONAVIT. Según se dijo en las entrevistas, no ha existido ninguna acción al respecto, ya que la cooperativa no está obligada por la ley a hacer esta aportación.<sup>97</sup>

Se mantuvo el domingo como día no laborable, así como un día de descanso entre semana, uno de los derechos que Continental pretendía eliminar como parte de la reestructuración. Además, la relación con los coordinadores y los compañeros se hizo más cercana en la cooperativa como parte de la solidaridad construida durante la huelga.<sup>98</sup> Asimismo, esa solidaridad ha propiciado una relación cercana con los líderes, lo que ha favorecido las relaciones horizontales en la cooperativa.

El antecedente de haber ocupado un empleo asalariado mediante el cual se garantizaban sus derechos y un salario por arriba del promedio de las empresas de la zona, es hasta cierto punto un fuerte contrapeso frente a la posibilidad de transitar hacia la auto-

---

<sup>96</sup> Entrevista a Gabriel Rico Montiel, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 14 de Enero 2014.

Entrevista a Gonzalo Briones, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 14 de Enero 2014

<sup>97</sup> Entrevista a Francisco Javier Ayala Santos, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

Entrevista a Gustavo Flores Rodríguez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 09 de Agosto 2013.

Entrevista a Jorge Cuéllar Solórzano, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 09 de Agosto 2013.

<sup>98</sup> Entrevista a Mario Herrera, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 21 de Enero 2014. Entrevista a Martín Alonso Morales, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Enero 2014.

explotación de los socios. Además, la conservación de un empleo de calidad es el estándar con que los socios juzgan el éxito o fracaso de la cooperativa.

Como se expuso en este apartado, un rasgo de esta fase de la cooperativa es que el legado sindical actuó como un factor importante de cohesión interna y de democracia. En menor medida, se logró que esta sea una democracia participativa, ya que comenzaron a manifestarse las resistencias a dedicar tiempo a la deliberación colectiva de los problemas que enfrentaba la cooperativa. Con todo, predominaron las opiniones de conformidad entre los socios fundadores, aunque una parte minoritaria de estos, que participaba en una corriente distinta en el sindicato respecto a la que pertenecían los miembros del consejo de administración, tuvo posiciones contrarias en cuanto a la vigencia de los principios democráticos en el seno de TRADOC, tal como se registró en las entrevistas realizadas.

**2.- PROEM: la erosión del legado sindical y el debilitamiento de la ciudadanía activa**  
La segunda etapa se caracteriza por el crecimiento de la cooperativa, el ingreso de nuevos socios y por cambios en su estructura, pero también por una serie de disputas internas que reflejan la inconformidad de los viejos y los nuevos socios y vulneran el cumplimiento de los principios cooperativos. Lo anterior, en parte, por el desgaste del legado sindical ya que no se ha logrado transmitir a los nuevos socios ni se adoptaron medidas para compensar su ausencia. En esta etapa, en consecuencia, se suman diversas inconformidades que amenazan incluso la viabilidad del cumplimiento pleno de los principios del cooperativismo en el mediano y largo plazo.

Para 2008 Cooper Tires adquirió el 16% de la sociedad anónima, de tal forma que TRADOC y Llanti Systems quedaron con el 42% cada una. Sin embargo, a principios del 2009 Llanti Systems decidió vender su parte a Cooper Tires, por lo que esta última es dueña del 58% de la empresa. La ruptura con Llanti Systems se debió principalmente a la falta de materia prima y a las bajas ventas que se registraron entre el 2006 y el 2008,

año en el que Cooper Tires, empresa trasnacional estadounidense, ingresó a la sociedad.<sup>99</sup>

La asociación con otras dos organizaciones, una cooperativa y la otra una empresa tradicional, representa, de entrada, un reto importante para mantener la autonomía y la independencia de TRADOC. Esta situación se expresa claramente en las palabras de Jesús Torres, ex líder sindical y presidente del consejo de administración: *“cualquiera podría decirnos: vienen de una pelea con una trasnacional y ahora van a tener un socio igual”*<sup>100</sup>. En efecto, puede verse esta asociación como el transitar de una relación de subordinación en Euzkadi, a una relación de subordinación con Cooper. Sin embargo, como señalan el mismo Jesús Torres y Mario Herrera, socio fundador de la cooperativa, desde el principio se estableció que esta última no tendría injerencia en la Cooperativa y las decisiones respecto de la administración de la planta y la producción serían tomadas en conjunto. Así, cuando es necesario se reúnen los cinco miembros del consejo de administración de TRADOC y los ejecutivos de Cooper, entre ellos el Gerente, y se someten a votación las diversas propuestas que existan, por ejemplo respecto a las inversiones a realizar.<sup>101</sup>

Existe una opinión positiva, entre los socios fundadores, de la asociación con dicha empresa, principalmente derivada de las dificultades que enfrentaron para conseguir materia prima a precios más económicos y para la comercialización de la llanta.<sup>102</sup> Ambas cuestiones se resolvieron con la entrada en escena de esta trasnacional y la salida de Llanti Systems. Esta percepción positiva de la asociación con una trasnacional, sin

---

<sup>99</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

<sup>100</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.

<sup>101</sup> De acuerdo con Jesús Torres para evitar que, por ser dueño de la mayor parte de la planta, Cooper pudiera imponer sus condiciones, cuando se somete a votación una propuesta para aumentar la producción o realizar inversiones, ésta tiene que ser aprobada por el 75% de los representantes, tanto de la cooperativa como de Cooper. En el caso de las decisiones respecto a la venta de la planta, por ejemplo, deben ser aprobadas por unanimidad, es decir, el 100% de los votos.<sup>101</sup> Además, otro elemento que contribuye a fortalecer la posición de los socios de la cooperativa TRADOC, a pesar de su vinculación con Cooper, es que el ex líder sindical Jesús Torres ocupa la presidencia de COOCSA, la sociedad conformada por ambas organizaciones.

<sup>102</sup> Entrevista a Marco Antonio Estrada, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 06 de Agosto 2013.

Entrevista a José de Jesús Rodríguez García, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

Entrevista a Martín Alonso Morales, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Enero 2014.

embargo, contradice la percepción de algunos socios que piensan que Cooper es quien toma las decisiones y lo consideran como el “patrón”.<sup>103</sup> Sin embargo, hasta ahora el legado sindical basado en la defensa de sus derechos como trabajadores ha permanecido activo y, según se comenta en entrevistas, actúa como un mecanismo capaz de garantizar la autonomía de la organización. En cambio, hay otros factores que podrían poner en riesgo el sentido igualitario que debería prevalecer en la cooperativa, como es el caso de la ausencia de participación de los nuevos socios en los espacios democráticos de la organización, los que ingresaron justamente por el éxito logrado en la producción y la comercialización, como se explica posteriormente.

La inversión de Cooper en la cooperativa trajo consigo la necesidad de contar con un mayor número de trabajadores, por lo que se constituyó la cooperativa PROEM.<sup>104</sup> La creación de esta organización, de acuerdo con Jesús Torres, tiene principalmente dos motivaciones. Primero la negativa a tener trabajadores asalariados como en el caso de Pascual Boing y después, para proteger la aportación de los socios que participaron en el conflicto.<sup>105</sup> En esta cooperativa se integraron los miembros de TRADOC que participaban en la producción y los trabajadores que ingresaron con posterioridad a la reapertura. Los primeros (socios fundadores) son parte de ambas organizaciones. Es en la forma de ingresar de los nuevos socios y debido a la ausencia de algunos derechos que si tienen los socios fundadores, donde se generan mayores tensiones en la cooperativa.

---

<sup>103</sup> Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013.

Entrevista a Enrique Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 31 de Julio 2013.

<sup>104</sup> Actualmente participan en PROEM 1026 socios, de los cuales alrededor de 600 – los socios originales- también se encuentran en TRADOC. Del total de socios que pertenecen a PROEM (1026) 53 son mujeres y 973 son hombres. Entrevista a Luis Enrique Casillas Álvarez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013.

<sup>105</sup> Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.



Figura 3: PROEM, Promociones Empresariales



Fuente: Elaboración propia.

Para el ingreso de los nuevos socios se recupera el “sistema de pases” que existía en Euzkadi. Es decir, los socios de TRADOC tienen derecho a recomendar a una persona para que ingrese a trabajar a la planta cuando se requiere aumentar el personal. Así, dependiendo de un número que se les asigna, será el momento en el que podrán recomendar a quien ellos decidan.<sup>106</sup> Esto genera que los socios que recién ingresan se comprometan con los objetivos de la cooperativa ya que algunos son familiares o viven en la misma localidad y existen vínculos que se trasladan a la cooperativa. De ahí que la posibilidad de una sanción de tipo moral y las relaciones familiares con los socios originales, obligan a quienes ingresan después de la reapertura a respetar los fines de la cooperativa.

Asimismo se estableció que cuando los socios nuevos cumplieran cinco años trabajando en la planta podrían pertenecer a TRADOC haciendo una aportación de 50 mil pesos, que corresponden al capital social que aportó cada uno de los socios. A decir de algunos socios este acuerdo no se ha cumplido, aun cuando ya existen miembros de PROEM que

<sup>106</sup> Entrevista a Francisco Javier Ayala Santos, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014. Entrevista a Luis Enrique Casillas Álvarez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013.

tienen más de cinco años trabajando en la planta.<sup>107</sup> Esto ha generado cierta inconformidad entre los socios ya que, quienes son socios de PROEM, no tienen los mismos derechos que los miembros de TRADOC. Esto incide también en la posibilidad de que efectivamente los socios se sientan parte de la cooperativa y que ésta no sea concebida únicamente como una fuente de ingresos.<sup>108</sup>

Por otro lado, algunos de los socios inconformes en TRADOC aseguran que el sistema de pases funciona de manera discrecional, es decir, de acuerdo a la voluntad de los miembros del consejo. Sin embargo, la mayor parte de los socios afirma que el sistema de pases funciona de acuerdo al número de empleado que tenían en Euzkadi y que se respeta ese orden. En ese mismo sentido, los altos ingresos de los socios de la cooperativa, han generado que aquellos que no tenían a quien recomendar, vendieran el pase que les correspondía lo que ha significado algunos problemas de indisciplina que se han tratado de erradicar mediante la aplicación de sanciones, sin llegar a dar de baja a algún socio. Sin embargo, la consecuencia más importante de la venta de pases ha sido la falta de compromiso con los objetivos de la cooperativa, que se complementa con la falta de espacios de formación y ausencia de derechos.

En esta segunda etapa las mayores tensiones se han presentado en la dimensión democrática a la vez que se puso en entredicho la igualdad entre los viejos y nuevos socios. Los conflictos no se limitan a los socios nuevos, sino que ahora se han agudizado los que existían con los socios fundadores. Si bien al principio estos socios no tenían demasiado apoyo de los demás miembros de la cooperativa, en esta etapa han cobrado mayor relevancia, pero sin dejar de ser una minoría.

---

<sup>107</sup> Entrevista a Héctor Hernández, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 19 de junio 2014.

<sup>108</sup> Mozas (2006) señala que la legislación en Venezuela establece que las cooperativas no deben negarle a un trabajador la condición de membresía y debe facilitarla, es decir, no establecer requisitos económicos que no puedan ser cubiertos por los socios y que si alguien ha trabajado por más de 6 meses en la cooperativa tienen derecho a exigir su ingreso. Sin embargo, en la LGSC si bien se consideran algunas restricciones en relación a la contratación de trabajadores, no establece la obligatoriedad de aceptarlos como socios. Lo que si considera es que al momento de realizar la convocatoria para nuevos socios, los trabajadores tienen preferencia.

La inconformidad de los socios nuevos está asociada a la inexistencia de espacios de participación. Según afirman, no se les permite asistir a las asambleas de TRADOC por no ser socios de esta cooperativa y en PROEM no se realizan asambleas. Generalmente se enteran de los asuntos tratados en las asambleas por otros socios. Esto ha propiciado la duda de que sean cooperativistas y en consecuencia, la falta de interés en participar, lo que, en conjunto con la ausencia de los procesos de formación, dificulta la comprensión de los principios del cooperativismo. El legado sindical, entonces, parecería no tener ningún efecto.

Por otro lado, los socios fundadores inconformes -que siguen siendo minoritarios- cuestionan algunas de las prácticas democráticas en la cooperativa. En principio afirman que no hay rendición de cuentas. Sin embargo, la mayor parte de los socios señalan que una de las actividades que se realiza en las asambleas es la presentación de informes por parte de los consejos. La falta de información, es otro de los cuestionamientos pero la percepción de la mayoría de los socios es que se puede pedir a los miembros del consejo cualquier información sobre la cooperativa. Otra de las tensiones que existen es que, según los socios opositores de TRADOC, se limita la posibilidad de manifestar sus inconformidades, ya que afirman que en las asambleas la mayoría apoya al consejo y no les permite expresar su opinión. Más aún, consideran que existen sanciones por manifestar opiniones contrarias a la posición del consejo, sin embargo, éstas siempre están asociadas a alguna falla en la producción, por lo que no necesariamente estas sanciones estarían relacionadas con su oposición al consejo.<sup>109</sup>

Todo ello nos habla de la existencia de malas condiciones para que tanto los viejos como los nuevos socios opositores ejerzan una ciudadanía activa, interesándose por los problemas de orden político y económico que enfrenta la cooperativa.

---

<sup>109</sup> Los socios inconformes elaboran volantes, una práctica muy común en el sindicato, para dar a conocer las razones por las que consideran que se ha incurrido en errores en la administración de la cooperativa. Los miembros del consejo, con el fin de contrarrestar el efecto de esta práctica, en las asambleas o mediante comunicados aclara el contenido de dichos volantes. (Entrevista a Enrique Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Julio 2013)

La representación también se vio minada por los cambios que ocurrieron en la cooperativa. Algunos socios de TRADOC han manifestado su inconformidad por las constantes reelecciones en el consejo de administración e incluso señalan que no hay rendición de cuentas por parte de los consejos, situación que no se presentaba en la primera etapa, ya que la confianza en los líderes, que como ya se mencionó, se gestó en la huelga empezó a disminuir en esta segunda etapa.

Al respecto, resulta ilustrativo el siguiente episodio ocurrido en las elecciones que debían celebrarse en enero del 2014, las cuales no pudieron llevarse a cabo porque hubo una confrontación con un grupo de socios que ha entablado demandas contra la cooperativa, como lo explica uno de los socios:

*“Hay un grupo de compañeros que nos demandaron, por lo tanto no pueden participar en la cooperativa y se les aplicó la cláusula de exclusión donde por acuerdo de asamblea no pueden participar hasta que se desahogue el proceso jurídico. La autoridad ya dio su veredicto, ellos son culpables, incluso los condenó a pagar el precio del juicio, metieron una apelación y hasta que se resuelva ellos no pueden participar. Estos socios vienen y amenazan a la gente y cometen actos de sabotaje aquí mismo en la planta aventándoles fierros a las máquinas, haciendo muchas cosas. El día de la asamblea, se armó una trifulca en la puerta; querían entrar a la fuerza, se sometió a votación para no poner en peligro a los compañeros y la asamblea aceptó que entraran los seis, pero cuando entraron empezaron a agredir a los demás socios, incluso al abogado que les estaba dando una explicación de por qué no podían participar, por lo que se optó por salvaguardar la integridad de los ahí presentes y se suspendió la asamblea”<sup>110</sup>*

Sin embargo, la mayoría de los socios manifiestan tener confianza en los líderes y están de acuerdo en que exista la reelección cuando los resultados de la gestión del consejo

---

<sup>110</sup> Francisco Javier Ayala Santos Cooperativa TRADOC El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.

sean favorables para la cooperativa. De ahí que solo una minoría pone en duda el cumplimiento de la dimensión formal de la representación.

Con el ingreso de los nuevos socios, el referente de la lucha como algo heroico y como parte del legado sindical se erosiona. Aun cuando en la inducción se les narra la historia y la mayoría de ellos son familiares de los trabajadores que participaron en el conflicto, la idea de la huelga como un acto “heroico” ha dejado de ser un factor mediante el cual adquieren identidad o se construye el sentido de pertenencia a la organización. Si bien es cierto que se ha logrado transmitir a algunos socios esta dimensión simbólica de la representación, son una minoría los que la han asimilado. De ahí que, junto al trato desigual que reciben, se pueda explicar el sentimiento de “no ser socios” de quienes no participaron en el conflicto.

Algunos de los socios de ambas cooperativas, suelen identificar a los miembros de los consejos con la figura del patrón, principalmente aquellos que ingresaron después de la reapertura. De ahí que demanden una mayor presencia del consejo en el área de producción, ya que consideran que son ellos quienes deben mejorar sus condiciones de trabajo. Se pone así en tensión la representación sustantiva de los intereses de los socios de PROEM por la diferencia de derechos entre los socios fundadores y los nuevos.<sup>111</sup>

En conjunto con la falta de espacios de participación, la ausencia de un plan de formación para los nuevos socios impide que ejerzan una ciudadanía activa y no permite que surjan liderazgos capaces de reemplazar a los existentes. La escasa formación de los nuevos socios, como ya se dijo, constituye un legado sindical con efectos negativos, ya que en México es poco frecuente que existan procesos de formación de sus miembros y, menos aún, de preparación de nuevos liderazgos. Si bien es cierto que la práctica es un elemento importante que contribuye a esta formación y ayuda a los socios fundadores, no puede sustituirla en el caso de los nuevos socios. Además, se da un proceso de

---

<sup>111</sup> Incluso se recuperan prácticas propias de la vida sindical, ya que aquellos socios que son sancionados, piden el apoyo económico de otros socios. Si bien en el sindicato esto constituía una forma de que el trabajador no tuviera que ceder a las demandas de la empresa por presiones económicas, en la cooperativa constituye un indicio de la asociación de los miembros del consejo con la figura del patrón.

“despolitización” ya que gran parte de la formación de los socios fundadores se dio en las asambleas sindicales y en la lucha. Así, al no existir este proceso de educación formal ni la participación en la cooperativa no hay cómo generar una verdadera cohesión y generando desigualdad al interior de la cooperativa.

Este proceso de despolitización es el resultado de que no se haya logrado transmitir el legado a los socios nuevos. El ejercicio de una ciudadanía activa constituye uno de los más importantes legados de la vida sindical a la cooperativa. Sin embargo, solo está presente en el caso de los socios fundadores. Una de las formas en que se ha manifestado es en la participación activa de los socios fundadores en la vida de la cooperativa y su apoyo a otras luchas similares a la que ellos emprendieron. Estos socios afirman que ellos eran solidarios con otros sindicatos u organizaciones que acudieron a pedir algún apoyo y cuando ellos necesitaron la solidaridad de otras organizaciones durante la huelga, también la recibieron. Así, mantienen esa práctica, pero ya no solo con organizaciones en lucha sino con localidades aledañas, escuelas, etc. Entre algunas de las organizaciones que han apoyado están los alijadores de Tampico, los trabajadores de Honda en El Salto y los trabajadores de la Vidriera del Potosí.<sup>112</sup>

Asimismo, como parte del sindicato, los trabajadores ya tenían experiencia negociando con el gobierno y, aunque directamente no han recibido ningún apoyo por parte de éste, deben representar ante él los intereses de todas las cooperativas como miembros del Consejo Superior del Cooperativismo (COSUCOOP), tal como lo hacían previamente en las negociaciones del contrato ley de la industria hulera. Jugaban entonces, como ya se indicó, un papel fundamental en las negociaciones al no pertenecer a la CTM y representar efectivamente los intereses de los trabajadores. Así este legado les permite

---

<sup>112</sup> Incluso en febrero de 2014 La cooperativa TRADOC les brindó asistencia legal a un par de trabajadores de Honda que fueron detenidos por repartir volantes fuera de la empresa para informar a los demás empleados de una resolución legal que les permitiría la libre afiliación sindical.  
<http://www.lajornadajalisco.com.mx/2014/02/10/obreros-de-honda-pelean-libertad-de-afiliacion-sindical/> Consultada el 15 de abril del 2014

también participar en la promoción del cooperativismo mediante su pertenencia al COSUCOOP.<sup>113</sup>

Jesús Torres como representante de TRADOC formó parte del consejo de administración del COSUCOOP, del cual la cooperativa es miembro. Además de pertenecer al consejo, ha participado en diversos foros sobre cooperativismo en los que comparten su experiencia y los problemas a los que se han enfrentado después de su constitución. Asimismo, durante la huelga establecieron contacto con Pascual Boing, una de las cooperativas más grandes en México, la cual apoyó a los trabajadores durante todo el movimiento. Por esa razón hasta ahora han conservado la relación con esta organización y se hizo un convenio para instalar refrigeradores de Boing al interior de la planta; ambas forman parte del COSUCOOP y participan en los foros antes mencionados.<sup>114</sup> Sin embargo, la mayoría de los socios no suele involucrarse en este tipo de actividades.

Por otro lado, se busca promover la igualdad de los socios garantizando las mismas condiciones laborales para todos los socios, las mismas prestaciones, además de la estabilidad y seguridad del trabajo, rompiendo así con la lógica con que se trabajaba anteriormente ya que cuando hay una baja en la demanda y es necesario reducir la producción, se buscan opciones para no dar de baja a los socios. De acuerdo a lo sostenido por los entrevistados, son muy pocos los casos de expulsión de socios en tanto se han propiciado soluciones menos drásticas en casos de indisciplina, las cuales son más frecuentes entre los socios nuevos y particularmente entre quienes adquieren los pases, como ya se mencionó.<sup>115</sup> Se recurre, en su lugar, a medidas disciplinarias como suspenderlos en el trabajo varios días e incluso se han impuesto sanciones económicas.

---

<sup>113</sup> La inserción de las cooperativas en redes de organizaciones similares, les brinda la posibilidad de ser interlocutores válidos ante diversos actores, principalmente con el gobierno, lo que no podrían lograr de manera aislada. Gracia (2011) para el caso argentino, nos muestra cómo la conformación de un movimiento a nivel nacional de los trabajadores de fábricas recuperadas les permite negociar con el gobierno el reconocimiento de su existencia y a partir de ahí diversos apoyos, lo que posibilita que legalmente ellos sean los dueños de las empresas. Al mismo tiempo, lograron que se legislara al respecto para poder expropiar las empresas que eran declaradas en quiebra y entregar su control a los trabajadores.

<sup>114</sup> Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013.

<sup>115</sup> Entrevista a Rogelio Magaña de la Cruz, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 10 de Enero 2014

A decir de los miembros del Consejo de Administración se privilegia llegar a algún tipo de acuerdo con el socio antes que expulsarlo.<sup>116</sup> Esto viene a reforzar el sentido de pertenencia de los socios a la cooperativa, ya que no existe la percepción de ser trabajadores “desechables”, ni la incertidumbre o el riesgo de quedarse sin empleo.

Sin embargo, la desigualdad de derechos se gesta en la ausencia de espacios de participación, como ya se mencionó. Lo anterior se pone de manifiesto en la percepción de los nuevos socios, de que no pueden manifestar alguna inconformidad por no ser socios de TRADOC. Como se puede observar en lo señalado por algunos de los socios entrevistados, este argumento lleva a poner en duda su carácter de ciudadanos dentro de la cooperativa y retroalimenta el desinterés en los asuntos comunes:

*“Si manifestamos nuestras inconformidades, pero como aquí lo que cuenta es si eres socio, si tienes acciones. No las tienes, no eres socio, entonces no digas nada. Nosotros somos un cero a la izquierda.”<sup>117</sup>*

*“Yo entre con un pase común, yo no tengo acciones, yo no soy socio. En pocas palabras nosotros no tenemos ni voz ni voto.”<sup>118</sup>*

*“A los de pase a veces nos hacen menos y eso está mal porque si es una cooperativa seas socio o gente de pase tienen que tomarnos en cuenta. Yo oí a varios del consejo que les dijeron a los de pase que se pudieran a trabajar que ellos no tenían ni voz ni voto aquí.”<sup>119</sup>*

---

<sup>116</sup> Por ejemplo, se explica que cuando algunos socios han tenido problemas de alcoholismo o drogadicción, se les ha dado la oportunidad de enviarlos a centros de rehabilitación y sólo cuando no aceptan y se puede llegar a poner en peligro el bienestar del mismo socio o de otros, se les propone que ingrese en su lugar algún familiar o la persona que ellos designen. Además, si hay algunos socios que por alguna razón ya no puedan desempeñar funciones en el área de producción y que no tienen todavía la edad o no han querido retirarse, son asignados a realizar otro tipo de tareas dentro de la planta. (Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013. Entrevista a Jesús Torres, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 07 de Agosto 2013.)

<sup>117</sup> Entrevista a Socio “A”, Cooperativa PROEM, El Salto, Jalisco, 19 de Junio 2014.

<sup>118</sup> Entrevista a Socio “B”, Cooperativa PROEM, El Salto, Jalisco, 19 de Junio 2014.

<sup>119</sup> Entrevista a Socio “C”, Cooperativa PROEM, El Salto, Jalisco, 18 de Junio 2014.



Estas desigualdades también provienen del reparto de dividendos, ya que si bien los socios fundadores y los nuevos reciben un ingreso semanal que se denomina adelanto a rendimientos, solo los socios fundadores reciben dividendos, al ser únicamente ellos tienen certificados de aportación de TRADOC. Debido a esta situación, los socios nuevos consideran que su trabajo no se valora de la misma forma que el de los socios fundadores, como lo expresa uno de los socios nuevos:

*“Yo entiendo que los socios fundadores aguantaron el problema, yo sé que ellos participaron en la lucha, pero en sí todos estamos trabajando por esto. Yo pienso que debería de ser parejo lo de los dividendos, no que nos den como a ellos pero que nos den una parte. Todos estamos trabajando para esto, al igual que ellos. Somos un equipo.”<sup>120</sup>*

El consejo de administración de TRADOC argumenta que al ser una cooperativa no están obligados a hacer reparto de utilidades, ya que éste es un derecho de los trabajadores asalariados establecido en la LFT<sup>121</sup>. En estricto sentido, al no fijarse esta obligación en la Ley de Sociedades Cooperativas, no se estaría hablando del incumplimiento de un principio del cooperativismo, pero de acuerdo a lo expresado por todos los entrevistados, constituye un factor que crea ciertas fricciones al interior de la cooperativa e inconformidad por parte de los nuevos socios.<sup>122</sup> Lo anterior ha derivado en una ruptura de la cohesión que existía en la primera etapa de la cooperativa, para lo cual no se están adoptando medidas que ayudaran a evitarlo o al menos contrarrestar sus efectos negativos. La mayoría de los socios de TRADOC, sin embargo, dicen estar de acuerdo en que se repartan los dividendos entre los socios de ambas cooperativas, aunque no en la misma cantidad, éste no es un asunto que haya sido discutido en la asamblea.

Finalmente, encontramos que existe consenso entre viejos y nuevos socios en que la cooperativa ha logrado generar un empleo estable y de calidad para todos, tanto para los

---

<sup>120</sup> Entrevista a Héctor Hernández, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 19 de junio 2014

<sup>121</sup> La LGSC establece el reparto de excedentes o rendimientos únicamente entre sus socios, incluso contempla la reinversión, pero no se garantiza ese derecho a los trabajadores.

<sup>122</sup> Entrevista a José Luis Santillán, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 17 de Enero 2014.

Entrevista a Adalberto Mariscal Cruz, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 17 de Enero 2014.

miembros de PROEM como los de TRADOC. En general, se tiene una percepción positiva de la estabilidad en el empleo y se han generado buenas condiciones para que los socios trabajen.<sup>123</sup> Actualmente los socios tanto de PROEM como de TRADOC no cuentan con INFONAVIT, ni con fondo de ahorro y por ser una cooperativa no se contemplan prestaciones como el aguinaldo. Sin embargo, en la cooperativa se les otorga una cantidad mayor de adelantos a rendimiento en el mes de diciembre, aunque menor al monto que recibían en Euzkadi.

Todos los trabajadores están asegurados en el IMSS; cada uno puede elegir a que AFORE afiliarse y los ingresos (adelantos a rendimientos, antes el salario) siguen siendo unos de los más altos de la zona<sup>124</sup>, sin llegar a los que percibían en Euzkadi.<sup>125</sup> Existen dos bonos (de productividad y puntualidad) que se entregan trimestralmente y que ya existían en la etapa previa, lo que incentiva que los socios no falten al trabajo y realicen las actividades que se supone deben realizar. Así este incentivo económico propicia también la disciplina, ya que no cumplir con su trabajo significa obtener menores ingresos. Finalmente, previo a la jubilación de algún socio, se eleva el monto con el que cotiza al IMSS, por lo que las pensiones que reciben son mayores a los 10 mil pesos.<sup>126</sup>

Todos los socios coinciden en que han recibido cursos sobre seguridad en el trabajo. Además en la planta se pueden observar carteles donde se indican las precauciones que deben tomar o el equipo de seguridad que deben utilizar. Sin embargo, a decir de los socios fundadores entrevistados, la mayoría no acata estas medidas. Esto ha generado accidentes y aumenta en gran medida el riesgo en un trabajo que por su misma naturaleza es riesgoso. Asimismo, una de las socias nuevas comenta que en el área

---

<sup>123</sup> Entrevista a Everardo Gutiérrez Gómez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 13 de Enero 2014.  
Entrevista a Ricardo Sánchez García, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 23 de Octubre 2013.

<sup>124</sup> El ingreso del socio que menos recibe, asciende a la cantidad de \$2,826 semanales y el de mayor ingreso, recibe alrededor de \$4,700 semanales. Hay ocho niveles de rendimientos, cada uno con varias categorías y niveles. Dependiendo del área a la que pertenecen y la labor que realizan es el nivel y la categoría a la que pertenecen. En tanto que en las empresas de la zona los salarios oscilan entre los 600 y 1,000 pesos semanales. (Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013.)

<sup>125</sup> Entrevista a Rosendo Castillo, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 15 de Agosto 2013.

<sup>126</sup> Entrevista a Luis Enrique Casillas Álvarez, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 12 de Agosto 2013.

donde labora se han suscitado varios accidentes por descuido o por el uso de cadenas o pulseras que se atorán en las máquinas y que incluso por el mismo ritmo de trabajo de la máquina si llegan a distraerse pueden sufrir algún accidente.

En contraste, los socios inconformes de TRADOC argumentan que la producción se ha incrementado y que el sueldo es menor que en Euzkadi, como lo expresa uno de los entrevistados:

*“A nosotros afortunadamente hace un año que nos dieron dividendos, pero la verdad es una baba, a mí me dieron 35 mil pesos cuando yo con Euzkadi me llevaba por semana hasta 6 mil pesos, echándole ganas claro. Actualmente necesito trabajar toda la semana bien duro aquí, sacar el doble de producción y sacar el tope diario para sacar ese sueldo. Con Euzkadi me llevaba año por año un promedio de 60 mil pesos. Si te fijas me pagan la mitad de salario por el doble de producción y me dan la mitad de ganancias.”<sup>127</sup>*

Asimismo, algunos socios, tanto de TRADOC como de PROEM manifiestan que al incrementarse la producción, el trabajo se ha intensificado e incluso se prevé trabajar los domingos y que, como algunos de los socios fundadores señalan, fue algo a lo que se opusieron cuando la planta era propiedad de Continental. Esta situación todavía no se presenta, pero podrían ser indicios del regreso a una estructura jerárquica.

## Conclusiones

En este capítulo se mostró la forma en que surge la cooperativa, cómo se ha ido adaptando al contexto y las consecuencias que eso acarrea en el cumplimiento de los principios cooperativos. Aunque en la primera etapa, sobre todo en el proceso de reapertura de la planta, se registró el mayor nivel de cohesión y el legado sindical tuvo un efecto positivo, pronto emergieron tensiones que en una segunda etapa tendieron a recrudecerse. No solamente se registraron conflictos abiertos sino que estos pasaron de

---

<sup>127</sup> Entrevista a Socio “D”, Cooperativa TRADOC, El Salto, Jalisco, 20 de Junio 2014.

estar muy focalizados en los socios fundadores provenientes de corrientes sindicales distintas, a extenderse a los nuevos socios, aunque en el conjunto todavía son minoría los socios opositores.

Sin embargo, si en el mediano plazo no se encuentran formas alternativas para restablecer la cohesión y solidaridad internas, disminuyendo las diferencias en los derechos y en el trato entre los viejos y nuevos socios, es posible que se profundicen los conflictos. Si bien éstos hoy tienen cauces institucionales internos y externos para resolverse, a la larga pueden llegar a poner en peligro la viabilidad misma de la cooperativa. Más aún, todo indica que en PROEM se ha perdido uno de los legados más valiosos provenientes de la lucha y es el carácter de ciudadanos activos de los miembros del sindicato.

No todo puede atribuirse a deficiencias asociativas pero sin duda, siendo el carácter democrático de una cooperativa su principal rasgo distintivo, crear las condiciones para superar este déficit parece ser una de las asignaturas pendientes más importantes en TRADOC-PROEM. Por el contrario, aun cuando se logran sostener los logros económicos de la cooperativa, manteniendo empleos de calidad que permitan a sus miembros acceder a la satisfacción de las necesidades del trabajador y su familia, no parece que ello resulte suficiente para sostener la cohesión interna, al menos que se restablezca el sentido de pertenencia a la cooperativa, la solidaridad interna y el estatus igualitario de sus miembros en sus derechos fundamentales, lo que constituye un prerrequisito para fortalecer la ciudadanía activa de sus miembros.

## Conclusiones

El fenómeno del cooperativismo ha sido estudiado desde los más diversos enfoques y contextos, como se pone de manifiesto en el primer capítulo de la tesis. Aricapa (2006) analiza las cooperativas colombianas donde parece prevalecer la simulación y malas condiciones de trabajo, Bruni (2007) por su parte da cuenta de la situación de las cooperativas en Venezuela promovidas desde el gobierno y Mozas (2004) estudia diversas cooperativas en España con el fin de dar cuenta del cumplimiento del principio de administración democrática. Con base en esta revisión, el interés de la tesis se centró en identificar aquellos factores que tuvieron un efecto positivo en el cumplimiento de los principios del cooperativismo.

Algunos de los estudios revisados (Dávolos y Perelman 2004, Aizicson, 2006 y Arias 2008) muestran que en ocasiones las cooperativas tienen como antecedente un conflicto obrero- patronal conducido por una organización sindical. Sin embargo, no encontramos en la literatura especializada respuestas respecto a cuál ha sido el peso de los legados sindicales sobre el desempeño de las cooperativas, por lo que nuestro principal propósito en esta investigación fue contribuir a llenar este vacío. En particular, nos interesó conocer cuál es el efecto de estos legados en el cumplimiento de los principios del cooperativismo ya que, como se ha observado de manera reiterada en diversas investigaciones, existen por lo general fuertes tensiones para llevarlos a la práctica con éxito.

Parte de estas tensiones se originan por la doble dimensión que tienen las cooperativas en tanto que son, a la vez, una empresa que debe ser eficiente (dimensión económica) y una asociación que se debe regir por principios basados en la solidaridad, la igualdad y la democracia interna (dimensión política), entre otros. Más aún, para algunos autores, la esencia misma de una cooperativa es la democracia (Rojas, 2007). El punto es que la toma de decisiones en forma colectiva puede llevar a dificultar el éxito de la empresa por ello que en esta tesis dimos una mayor importancia a la dimensión política ( democrática e igualitaria) del funcionamiento de las cooperativas y nos preguntamos si el legado de

un sindicato democrático puede favorecer o no el proceso de constitución y funcionamiento democrático de la cooperativa y, más aún, si este legado puede perdurar y seguir favoreciendo la cohesión interna cuando cambian las condiciones que le dieron origen a la cooperativa.

La tesis mostró la posibilidad de estudiar esta problemática mediante el análisis de un caso crucial que permitió contrarrestar, en parte, la limitación existente en la validez externa de los estudios de caso. Asimismo, las unidades de observación “indirectas” incluidas en el primer capítulo como parte del estado del arte, orientaron el desarrollo de esta investigación ya que nos permitieron identificar situaciones en las que las cooperativas en realidad encubren relaciones de trabajo asalariado como forma de eludir los derechos laborales, otras que conducen a la autoexplotación de sus miembros y otras más donde se observó una corta vida debido a las tensiones que se generan entre la dimensión económica y política de la cooperativa.

Sin embargo, una de las limitaciones más importantes de esta investigación es que se tiene solo una unidad de observación formal o directa y por ende, no existe variación espacial en nuestra unidad de análisis: el efecto del legado sindical en el cumplimiento de los principios del cooperativismo. Aun cuando la variación está dada por dos momentos en la unidad de observación (variación temporal), los resultados son limitados. De tal forma que en investigaciones futuras tendría que ponerse a prueba la hipótesis y analizarse un mayor número de casos -incluyendo cooperativas con o sin pasado sindical- que nos permitan contrastar los hallazgos.

Los conceptos presentados en el capítulo dos resultaron útiles para analizar la problemática seleccionada. Si bien, hubo que adaptar varios de los conceptos a una unidad más pequeña como la cooperativa, tal es el caso del concepto de democracia, estos dieron luz sobre aspectos que habían sido estudiados desde otras perspectivas. El concepto de legado fue el eje alrededor del cual se articula esta investigación, lo que resultó relevante para explorar de qué manera la presencia de un sindicato democrático y la lucha por la recuperación del empleo influyó posteriormente en la dinámica de la cooperativa. En ese mismo sentido el concepto de ciudadanía activa, a la vez que se

articula con el de legado sindical democrático nos permitió explicar, cómo los socios lograron primero recuperar su fuente de empleo y después hacerse cargo de la administración de la misma. Si bien todos los conceptos desarrollados en el capítulo dos son utilizados a lo largo de la investigación, el concepto de legado, el de democracia y el de ciudadanía activa resultaron los más relevantes.

Aunque surgieron dificultades para acceder a la información dado lo reducido del periodo de trabajo de campo y la necesidad de generar confianza con los socios de la cooperativa, el número de entrevistas realizado en las tres etapas que éste comprendió fue adecuado porque permitió llegar al punto de saturación de la información y captar incluso una diversidad de posiciones, lo que hizo posible encontrar una variación temporal en el análisis: antes y después de la llegada de nuevos socios.

El análisis de la evidencia presentada a lo largo de estos capítulos nos permite afirmar que el legado de la vida sindical constituye un activo en la dinámica de la cooperativa, especialmente por lo que se refiere a su dimensión asociativa en la que predomina su carácter democrático, igualitario y hasta cierto punto solidario, al menos por lo que se refiere a los socios fundadores. Sin embargo, el legado sindical no puede ser visto como un pasaporte al paraíso en el que desaparecen las tensiones propias de toda cooperativa. Incluso, puede llegar a tener efectos negativos –en el caso estudiado, la falta de formación de los socios en los principios del cooperativismo y de preparación orientada al reemplazo de los dirigentes sindicales. Además, por sí mismo el legado sindical no ha sido suficiente para asegurar que los principios cooperativos se cumplan plenamente y se logren transmitir esos valores a los nuevos integrantes, quienes tienen un trato diferente, con derechos disminuidos. En este sentido, una de las amenazas más fuertes es la desigualdad de trato entre los viejos y nuevos socios, además de que los primeros están comenzando a jubilarse sin haber transmitido a los nuevos el carácter de ciudadanos que conquistaron por su pertenencia al sindicato y su activismo en el conflicto contra la multinacional. En suma, al igual que en otras experiencias, se confirma que la consolidación de estos valores no es un proceso acabado ni exento de conflictos y

claroscuros, que pueden llegar a alejarlas de sus propósitos originales y amenazar su sustentabilidad.

Se mostró también que la cooperativa TRADOC-PROEM efectivamente promueve el bienestar de sus miembros. En un contexto donde se erosionan cada vez más los derechos de los trabajadores, los socios que trabajan en la planta tienen ingresos y prestaciones superiores a las de otras empresas de la zona. Además, tienen un trabajo estable, ya que cuando las ventas disminuyen se buscan opciones para no dar de baja a ningún socio. Los rendimientos que obtienen pueden llegar a ser incluso superiores a los que tenían en la planta de Euzkadi, aun cuando no es la situación que predomina, tal como lo comentan los entrevistados. Como sea, esta tesis muestra cómo los ex trabajadores de Euzkadi pudieron sortear un escenario amenazante, que los condenaba a cobrar sus liquidaciones, desarrollar estrategias de sobrevivencia y aceptar empleos precarios. Por el contrario, hoy pueden por medio de su trabajo satisfacer sus necesidades básicas y las de sus familias, contrastando con la experiencia frustrante de miles de trabajadores expuestos a procesos de reestructuración sin organizaciones que los defiendan o sin los recursos de poder y las estrategias apropiadas para equilibrar el terreno de juego y encontrar soluciones justas a los conflictos de intereses que estos procesos conllevan.

El hecho de haber contado con un sindicato democrático y con capacidad para encontrar otros cursos de acción frente a los agravios de la empresa resultó un factor fundamental del éxito pero también tuvo un efecto positivo más allá de esta experiencia de lucha. Como parte fundamental de este legado sindical está el predominio de prácticas democráticas en la cooperativa. Las asambleas democráticas son uno de los espacios más importantes donde, antes los sindicalizados y ahora los socios, pueden involucrarse en la vida de la organización. Existe un proceso de deliberación y todos los socios fundadores participan en la toma de decisiones. Sin embargo, al excluir a los nuevos socios de estos espacios de deliberación y toma de decisiones, se inhibe el desarrollo de habilidades en estos y se impide que ejerzan una ciudadanía activa y, en consecuencia, el



surgimiento de nuevos liderazgos y la adopción y transmisión del legado y los principios cooperativos a los futuros miembros, aspecto sobre el que volveremos más adelante.

Se ha logrado que la relación que se establece entre los socios fundadores y los consejos sea horizontal ya que la comunicación es constante. El papel de estos últimos durante la huelga permitió que los trabajadores tuvieran confianza en ellos, la cual han conservado dado que su actuación al frente de la cooperativa la refrenda. La identificación que hay entre los actuales funcionarios de la cooperativa y los socios fundadores es una forma también de garantizar que estos últimos actúen en beneficio de aquellos, lo que a su vez refuerza la confianza. Además, la solidaridad construida en la lucha y la falta de jerarquías rígidas, aunadas al hecho de que las relaciones entre los coordinadores y los socios de la cooperativa que se desempeñan en la producción son menos despóticas que las que mantenían los trabajadores de Euzkadi con sus supervisores, ha posibilitado que ciertas conductas anómalas de estos últimos se combatan y corrijan sin afectar la permanencia en la cooperativa. Sin embargo, los nuevos socios entrevistados no tienen una visión tan armónica de su relación con los funcionarios de la cooperativa y, más bien, se sienten excluidos de la que estos guardan con los socios fundadores.

Además, la educación, como uno de los elementos fundamentales para incorporar los principios del cooperativismo, es sumamente deficitaria y uno de los mayores retos que enfrenta TRADOC en tanto que asociación, ya que no hay un proceso de formación de los nuevos socios. Esto es un efecto negativo del legado sindical, ya que en los sindicatos mexicanos en sus diversas vertientes y salvo algunas excepciones, se dedica escasa o nula importancia a esta tarea y no se preocupan por formar a sus bases ni generar nuevos cuadros. De acuerdo a las opiniones recogidas en las entrevistas, dado que es evidente que se producirá más temprano que tarde el desgaste del liderazgo heredado del sindicato, lo anterior debería ser atendido no solo con el fin de que surjan otros socios capaces de reemplazar a la actual directiva de la cooperativa, sino porque la educación es fundamental para que los miembros de este tipo de organizaciones ejerzan cierto control sobre sus líderes, tomen decisiones informadas y no se generen cotos de poder. Sin embargo, la diferencia de derechos entre los socios fundadores y los nuevos

socios desalienta el interés por la formación ya que los primeros sustituyen la formación por la experiencia previa en el proceso productivo, en la vida sindical y en la lucha por la defensa del empleo mientras los segundos tienen poco interés en los principios cooperativos al no poder participar en las asambleas ni en la toma de decisiones.

En cualquier caso, las evidencias recogidas confirman que el trato desigual genera fricciones al interior de la organización que pueden alterar su funcionamiento y, hasta cierto punto, ponen en riesgo la continuidad de la cooperativa en tanto que asociación democrática, aún cuando pudiera sobrevivir como una empresa eficiente. Según parece, habría la expectativa de superar esta situación de manera inercial o gradualmente por medio del cambio generacional sin que haya una estrategia clara para superar el malestar que pudiera estarse generando entre los nuevos socios. Es justamente la falta de una estrategia para contrarrestar el malestar entre éstos algo que llama la atención en un caso como éste, en el que se han logrado superar serias dificultades para la defensa de una fuente de empleo mediante la selección de un curso de acción favorable. Dicho en otras palabras, no se entiende por qué no existe- o al menos no se pudo captar a partir de esta investigación-una reflexión sistemática sobre cómo afrontar los retos (tanto económicos como políticos) que se están presentado ahora que la cooperativa está a punto de cumplir sus diez años de existencia.

Con todo, siendo la desigualdad de trato uno de los principales problemas observados en su dinámica interna, hay que decir que de acuerdo a lo que se pudo indagar por medio de las entrevistas, no existe en la cooperativa prácticas de simulación, encubrimiento de trabajo asalariado o auto explotación de los socios, que son fenómenos recurrentes en otras experiencias, como se vio en los estudios reseñados en el primer capítulo. Aun cuando existen otras diferencias, ya que los nuevos socios no reciben dividendos, hay que destacar como un hecho positivo que se mantiene un trato igualitario en los rendimientos de viejos y nuevos socios, diferenciados exclusivamente por las funciones que realizan en la producción. Además, se ha estrechado la escala de rendimientos de los socios, superando las mayores diferencias que se tenían como asalariados.

Si bien los principales conflictos parecerían estar entre los viejos y nuevos socios, entre los miembros de TRADOC- todos socios fundadores- han surgido también fricciones, como da cuenta el episodio reseñado en el capítulo cuatro, cuando se impidió la realización de la asamblea. Los socios entrevistados tienden a ignorar o incluso minimizar la presencia de disidencia cuando afirman que son únicamente seis personas quienes demandaron a la cooperativa, tratando de sumar a los nuevos socios para oponerse al liderazgo histórico proveniente de la organización sindical. Sostienen que la motivación de estos socios es ocupar algún cargo en el consejo de administración, como si se tratara de algo a lo que no tendrían derecho. Lamentablemente, siendo un hecho crucial en tanto está reflejando una concepción limitada de lo que significa la democracia en el seno de una organización social, ésta es una laguna de la tesis, ya que no se pudo indagar a profundidad sobre esta problemática apenas evidenciada al final de la segunda etapa del trabajo de campo y debido a que la proporción de socios inconformes entrevistados en la tercera etapa fue menor que la de los socios que apoyan al consejo de administración.

Otro aspecto que pudiera poner en peligro el futuro de la cooperativa se debe a la complejidad de la estructura, ya que se trata en realidad de dos cooperativas articuladas entre sí (TRADOC- PROEM) y vinculadas a una empresa transnacional (Cooper Tires). Esta última vinculación fue uno de los primeros obstáculos que enfrentaron los socios de la cooperativa. Si bien significa establecer la dependencia de una empresa privada, eso ha permitido que la cooperativa haya sobrevivido durante casi diez años como una empresa aparentemente eficiente. Sin embargo, por un lado hay limitaciones en el desarrollo de habilidades para hacerse cargo de la administración de la cooperativa que se vio, en parte, superado por la presencia de Cooper Tires, ya que resolvió los dos problemas principales a los que se enfrentaban, conseguir la materia prima y la comercialización. Por otro, el ejercicio de una ciudadanía activa en la vida sindical y la capacidad de los liderazgos preservó hasta ahora su autonomía y evitó que su posición frente a Cooper Tires fuera subordinada. Así el mecanismo para la toma de decisiones acordado con esa última les obliga a tomar decisiones consensadas y hasta ahora ha funcionado, pero no se sabe qué sucederá cuando se vayan reemplazando los socios

fundadores por los nuevos y si éstos tendrán la capacidad para manejar sus vínculos con Cooper Tires o reemplazarlos por otros equivalentes.

Sigue siendo un reto para los cooperativistas enfrentar el doble papel que deben jugar como socios y trabajadores, como resulta de la evidencia recogida en las entrevistas, donde se reconoce la existencia de comportamientos individuales perjudiciales para el colectivo (aunque minoritarios) y, también, para asegurar la eficiencia de la cooperativa en tanto que empresa. De ahí la importancia de fortalecer el papel de la educación y las prácticas democráticas al interior de la cooperativa para que exista la posibilidad de romper con la asociación que muchos socios hacen entre los consejos de administración y vigilancia y la figura del patrón.

Aunque no fue la intención en esta tesis realizar generalizaciones, a la luz de la referencia a los otros estudios y de la variación temporal dentro de nuestra unidad de análisis se pueden plantear algunas relaciones entre diversas variables en contraste con los resultados de otras investigaciones. Entre ellos se comprueba el papel fundamental que tiene la formación en la adopción y el cumplimiento de los principios cooperativos para asegurar una vida interna armónica. Sin embargo, al usar como indicador el grado de escolaridad, algunos de los estudios dejan de lado la experiencia que se adquiere en otras formas de organización, como la vida sindical, lo que en el caso que nos ocupa constituyó uno de los elementos más importantes que posibilitan la adopción de los principios del cooperativismo.

Asimismo, la existencia de un proceso previo, no necesariamente de lucha como en este caso, pero al menos de construcción de lazos solidarios entre los miembros, parecería ser uno de los elementos que favorecería el cumplimiento de los principios cooperativos y la generación de bienestar para sus miembros se vuelva central.

Como se advierte en el primer capítulo, en general las sociedades cooperativas no han logrado constituir una opción frente a los embates que ha sufrido el mundo del trabajo como consecuencia de la aplicación de políticas neoliberales que buscan dismantelar el

piso básico de derechos necesario para el ejercicio de una ciudadanía activa. Sin embargo, las pocas experiencias “exitosas” han permitido que esta posibilidad pueda en algún momento constituir un “repertorio de acción posible” como señala Gracia (2011) para el caso argentino.

Estudios posteriores podrían dar respuesta a algunas interrogantes que no logran quedar resueltas a lo largo de esta investigación. Por ejemplo, habría que indagar qué otros factores, más allá del legado de lucha sindical o por la defensa del empleo pueden ayudar a superar las tensiones propias de la doble dimensión, asociativa y económica, de las cooperativas. ¿Cómo interactúan las restricciones que se derivan de una u otra dimensión?, cuestión que no estudió en esta investigación. También surge la interrogante sobre la forma en que puede evitarse que la dimensión empresa se sobreponga sobre la asociación o a la inversa, amenazando así la autonomía de la cooperativa o conduciendo a su desaparición. Por último, dadas las limitaciones de nuestra unidad de observación, sería necesario indagar en otras cooperativas qué tipo de estrategias despliegan para superar sus tensiones y mediante qué prácticas se promueve el cumplimiento de los principios cooperativos cuando el legado no existe o dejó de ser eficaz.

## Bibliografía

- Aiziczon, Fernando. *Teoría y práctica del Control Obrero: el caso de Cerámica Zanón*, Neuquén, 2002-2005. Revista Herramienta no. 31, Argentina. Marzo 2006.
- Ackerley, Maria Isabel *Socialismo Utópico, la crítica de C.Marx y F.Engels. Su vigencia en el siglo XXI* Eikasía. Revista de Filosofía, año III, 16, Enero 2008.
- Alonso, Benito. *La crisis de la ciudadanía laboral*. Barcelona: Anthropos, 2007
- Alonso, Luis Enrique. *Trabajo y ciudadanía*. Madrid: Editorial Trotta, 1999
- Arias, Cora Cecilia. *Representación sindical y fábricas recuperadas: un mapa de la cuestión*. Kairos: Revista de temas sociales, 2008, no 22, p. 5.
- Aricapa, Ricardo. *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector textil antioqueño: La negación del trabajo decente*. Escuela Sindical Nacional. 2008. Colombia.
- Aricapa, Ricardo. *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el sector salud: La cadena del dolor*. Escuela Sindical Nacional. 2008. Colombia.
- Aricapa, Ricardo. *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en la agroindustria de la palma africana Desierto verde y degradación laboral*. Escuela Sindical Nacional. 2006. Colombia.
- Aricapa, Ricardo. *Las Cooperativas de Trabajo Asociado en el Puerto de Buenaventura Caos y degradación laboral*. Escuela Sindical Nacional. 2006. Colombia.
- Arteaga García, Arnulfo (ed.). *Trabajo y ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del siglo XXI*. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa, Departamento de Sociología, 2010.
- Arthurs, Harry. *Developing industrial citizenship: a challenge for Canada's second century*. En *The Canadian Bar Review*, Vol. 45, núm. 4, diciembre 1967, pp. 786 -830.
- Atilano Uriarte, María. *Mujeres, sustento de la dignidad trabajadora en la huelga de Euzkadi*. Heinrich Böll Stiftung México, Centroamérica y El Caribe 2011.
- Bensusán Areous, Graciela Irma. *Negociación y conflicto laboral en México*. Series en FLACSO - México. México: FLACSO México, 1991.
- Bensusán Areous, Graciela Irma. *El modelo mexicano de regulación laboral*. México. FLACSO México, 2000.

Bensusán Areous, Graciela Irma. *Diseño legal y desempeño real: instituciones laborales en América Latina*. Cámara de Diputados/Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)/Porrúa. México, 2006.

Bensusán Areous, Graciela Irma. *El enfoque de derechos en la política laboral y salarial: construcción de un marco metodológico para aplicarse en Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Nicaragua y México*. México CEPAL. 2013

Bensusán Areous, Graciela Irma y Middlebrook, K. J. *Sindicatos y política en México: Cambios, continuidades y contradicciones*. FLACSO México/UAM-X/CLACSO. 2013.

Bensusán Graciela y Carrillo, Jorge. *La reestructuración industrial con responsabilidad social y los sindicatos: algunas experiencias en México*. Perspectives multidimensionnelles sur les restructurations Québec: Presses de l'Université Laval, Collection Travail et emploi à l'ère de la mondialisation, Vol., 2013, 30p.

Bensusán Areous, Graciela Irma y Subiñas, Marta. *Representación e intermediación en el ámbito del trabajo: actores, recursos y estrategias*. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. 2014.

Boari, Patricia, Fistein, Nora V., Odriozola, Antonio M., Rébora, Susana, Solari, Mario E. *Cooperativa Agrícola Lucienville*. Mundo Agrario 2008, primer semestre.

Bruni, Josefina. *Las cooperativas: un mundo de luces y sombras*. Revista Debates IESA. Volumen XII. Número 1. Enero – marzo 2007. Caracas. República Bolivariana de Venezuela.

Cano Jáuregui, Joaquín. *Visión del cooperativismo en México*. México: STPS, 1986.

Cano Salgado, Martha Patricia, Eduardo Bello Baltazar y Everardo Barba. *Innovación social y capacidad de organización de las cooperativas pesqueras en el municipio de Balancán, Tabasco, México*. Estudios sociales Enero-Junio, 2012 pp. 65-98.

Caraway, Teri; Crowley, Stephen y Cook, Maria Lorena. *Working Through the Past: Labor and Authoritarian Legacies in Comparative Perspective*. Cornell University Press. 2014

Cockford, James D., Nájera Mario Alberto y Torres Nuño, Jesús. *Testimonio de una victoria obrera del siglo XXI. Una huelga internacionalista ejemplar: La batalla de Euzkadi*. México. Ediciones Presente y Futuro. 2008

Cracogna, , Dante. *La supervisión de las cooperativas en América Latina*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa Noviembre 2003.

Dahl, Robert. *La poliarquía*. Buenos Aires: Rei, 1989.

Dávolos, Patricia; Perelman, Laura. *Acción colectiva y representaciones sociales: los trabajadores de empresas recuperadas*. Labour Again, 2004.

De la Garza Toledo, Enrique. Coordinador. *Trabajo no clásico, organización y acción colectiva*. Plaza y Valdés. México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 2011.

Di Meglio, Roberto; Gasser, Martin y Diop, Coumba .Documento De Trabajo: *Economía Social Y Solidaria: Nuestro Camino Común Hacia El Trabajo Decente*. OIT, Centro Internacional de Formación de la OIT 2010. 161 p. Turín, Italia.

Favela Gavia, Diana Margarita y Murillo, Lorena. *La estructura de oportunidades políticas de los movimientos sociales en sistemas políticos cerrados: examen del caso mexicano*. Estudios sociológicos, 2002, p. 91-121.

Fujii, Gambero, Gerardo. *Vías de ajuste del mercado laboral de México en el contexto de la crisis económica 2008-2010*. Revista de Estudios Empresariales. Segunda Época. 2011

Gerring, John. *What is a case study and what is it good for?*. American political science review, 2004, vol. 98, no 02, p. 341-354.

Gómez Enrique. *Ellos sí pudieron mirar al cielo*. México. Ediciones El Socialista 3era Edición. 2010

González Ibarra, Miguel. *Globalización, empresas sociales y sistemas productivos locales: el caso Tosepan Titataniske en Cuetzalan, Puebla*. UAM, Revista REDPOL No. 1 Julio – Diciembre 2001.

Gracia, María Amalia. *Fábricas recuperadas en Argentina, 2000-2006: un campo para la invención social* / María Amalia Gracia; Director: Francisco Zapata. México, D.F. 2008.

Gracia, Ma. Amalia y Sandra Cavaliere *Ciudadanía en la fábrica* en Artega Arnulfo (compilador) Trabajo y Ciudadanía: una reflexión necesaria para la sociedad del Siglo XXI, UAM-I y Porrúa. 2010, pp. 219-250.

Gracia, María Amalia. *Fábricas de Resistencia y Recuperación Social, experiencias de autogestión del trabajo y la producción en Argentina*. El Colegio de México. México 2011.

Guardado Marín, Gustavo. *Pesca artesanal, comunidad y administración de recursos pesqueros. Experiencias en la costa de Michoacán, México*. Gazeta de Antropología, 2007, vol. 23.



Hernández Castro, Juan José. *Trabajo e Identidad entre los trabajadores de Walmart en De la Garza Toledo, Enrique. Coordinador. Trabajo no clásico, organización y acción colectiva.* Plaza y Valdés. México, D. F.: Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, 2011.

Hernández, María Concepción; León, Isabela; Díaz, Benito. *Representaciones sociales de la Educación Cooperativa en el movimiento cooperativo venezolano.* **Cayapa**, Trujillo, v. 8, n. 15, jun. 2008

Huertas, O. L., Ladrón de Guevara, R. D. & Castillo, D. *Transformaciones en las subjetividades de los trabajadores: casos de empresas colombianas recuperadas.* Universitas Psychologica, 2010, vol. 10, no 2, p. 581-594.

Infante, Ricardo. *La calidad del empleo.* Oficina Internacional del Trabajo, Santiago, Chile. 1999.

Janoski, Thomas. *Citizenship and Civil Society. A Framework of Rights & Obligations in Liberal, Traditional, and Social Democratic Regimes,* Cambridge University Press. 1998

Kymlicka, Will; Norman, Wayne. *El retorno del ciudadano. Una revisión de la producción reciente en teoría de la ciudadanía.* La política, 1997, vol. 3, p. 5-39.

Levesque, Christian y Murray, Gregor. *El poder sindical en la economía mundial.* Manu Robles-Arangiz Institutua. Bilbao, 2004

Lisdero, Pedro. *Cuerpos recuperados/cuerpos en custodia. Una lectura sintomal de la acción colectiva de la Cooperativa Junín de Salud Limitada.* En Carlos Figari y Adrián Scribano (comps.), *Hacia una sociología de los cuerpos y emociones desde Latinoamérica,* Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales–Ediciones CICCUS, Buenos Aires, 2009, p. 101-118.

López Pardo, Gustavo. *La administración obrera de los Ferrocarriles Nacionales de México.* México, UNAM/Ediciones el Caballito, 1997.

Luna Broda, Sarya *Cooperativa de Trabajadores Democráticos de Occidente (Tradoc, ex Euzkadi): cogestión en una empresa recuperada por sus trabajadores en Marañón Pimentel, Boris. Buen Vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales.* UNAM Instituto de Investigaciones Económicas. 2014 pp. 233 -251

Malo, Marie Claire, Tremblay, Benoit. *Cooperativas financieras y solidaridad Cayapa.* Revista Venezolana de Economía Social 2005, primer semestre.

Marañón Pimentel, Boris. *La cooperativa agroindustrial Pascual en México: Presente y futuro de la economía popular y solidaria*. En Marañón Pimentel Boris (coord.) *La economía solidaria en México*. Instituto de Investigaciones Económicas UNAM, México 2013.

Marañón Pimentel, Boris. *Buen Vivir y descolonialidad. Crítica al desarrollo y la racionalidad instrumentales*. UNAM Instituto de Investigaciones Económicas. 2014

Marshall, Thomas Humphrey; Bottomore, Thomas Burton. *Ciudadanía y clase social*. Madrid: Alianza, 1998.

Martí, Juan Pablo. *Desafíos en la relación entre empresas recuperadas y movimiento sindical en Argentina y Uruguay*. Pasos (Segunda época) no. 126 Julio-Agosto 2006.

Martínez Charterina, Alejandro. *Los valores y los principios cooperativos*. REVESCO: revista de estudios cooperativos. 1995: pp. 35-46.

McAdam, Doug (Editor) *Movimientos sociales*. Series en Colección Fundamentos. Madrid-España: Istmo, 1999

Millán Alarid, Alfredo Octavio. *Historia de la lucha de los trabajadores de la cia. Euzkadi 1931-1986*. UNAM. 1987

Mora Aguilera, Sergio. *Dinámica Social y Participación Transgeneracional en el Desarrollo Rural Caso: Cooperativa Tosepan Titataniske, Región Cuetzalan, Sierra Nororiental de Puebla, México*. Colegio de Postgraduados 2012.

Moyano Fuentes, José, Puig Blanco, Francisco, Bruque Cámara, Sebastián. *Los determinantes de la competitividad en las cooperativas*. CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa. Agosto 2008.

Mozas, Moral, Adoración. *La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, abril 2002. pp. 165-193. España

Mozas Moral, Adoración. *La violación del modelo de gestión democrático en las cooperativas oleícolas*. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, núm. 48, abril, 2004, pp. 167-191. España

Munck, Gerardo. *Los estándares de la democracia: hacia una formulación de la cuestión democrática en América Latina*, Journal of Democracy en español, Vol.3, 2011, Pp. 22-41.

Nava Navarro, Araceli. *De la acción colectiva al movimiento social. El caso de la Cooperativa Pascual*. Revista mexicana de sociología, 1997, vol. 59, no 3, p. 301-316.

O'Donnell, Guillermo. *Disonancias: Críticas democráticas a la democracia*. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2007, pp. 152-53.

Pateman, Carole. *Participation and democratic theory*. New York, N.Y.: Cambridge University Press, 1995.

Pitkin, Hanna Fenichel. *El concepto de representación*. Centro de Estudios Constitucionales. Madrid: 1967.

Pizzi, Alejandro; Brunet, Ignasi. Acción colectiva, autogestión y economía social. *Revista de Estudios Sociales*, 2012, no 42, p. 57-70.

Rojas Coria, Rosendo. *Tratado de cooperativismo mexicano*. México: FCE, 1952

Rojas, Juan José. *El paradigma cooperativo en la encrucijada del siglo XXI*. Editado por IRECUS-Faculté d administration Université de Sherbrooke (Québec) Canadá, UniRcoop. 2007.

Ruiz, Cuauhtémoc. *Sesenta años del sindicato de Euzkadi*. SNRTE. 1995

Sabatés Aysa, Ricardo. *Instituciones: análisis comparativo utilizando dos cooperativas de desarrollo rural en Oaxaca*. Anales de antropología. Vol. 36. 2002.

Santana, M<sup>a</sup> Eugenia. *Mujeres indígenas y cooperativismo agropecuario: el caso de Flor del Río en la selva de Chiapas, México*. Boletín americanista, 1996, no 46, p. 299-316.

Silver, Beverly J. *Fuerzas de trabajo*. Ediciones AKAL, 2005.

Solano Arzaluz, Socorro. *La utilización del estudio de caso en el análisis local. Región y sociedad*, 2005, vol. 17, no 32, p. 107-144.

Soto Aguilar, Adriana Patricia y Sosa Sánchez, Elías. *Cooperativa sanzekan tinemi: promotora de alternativas de trabajo en base al desarrollo organizacional guerrerense, México*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Enero 2012.

Touraine, Alain. *¿Qué es hoy la democracia?* Revista Internacional de Ciencias Sociales, 1991, vol. 43, no 2.

Weller, Jürgen, & Roethlisberger, Claudia. *La calidad del empleo en América Latina*. CEPAL. 2011

Wright, E. Olin. Working-class power, capitalist-class interests, and class compromise. *American Journal of Sociology*, 2000, vol. 105, no 4, p. 957.

Wyczykier, Gabriela. *De la dependencia a la autogestión laboral: Sobre la reconstrucción de experiencias colectivas de trabajo en la Argentina contemporánea*. Tesis de Doctorado. FLACSO. Sede Académica Argentina, Buenos Aires. 2007.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage., 1994,

Zárate Hernández, José Eduardo y Baltazar Rangel, Sara Raquel. *Organizaciones y ciudadanía local en dos regiones indígenas de México*. *Desacatos*, 2011, no. 36, p. 113-130