

DEMOCRATIZANDO A LA JERARQUÍA: RELACIONES EN LA PRODUCCIÓN Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN UNA COOPERATIVA MEXICANA*

Sarah Hernández

INTRODUCCIÓN

El deseo de resolver los problemas de la organización del trabajo dentro del capitalismo y la economía socialista ha sido una de las motivaciones primordiales para el estudio del cooperativismo. Estudiosos del tema han

explorado si las cooperativas ofrecen una mejor distribución de riquezas, control del proceso de producción, un ambiente de trabajo más humano y una reducción en la enajenación. Algunos investigadores analizan cómo estas organizaciones pueden deshacer o transformar la división del trabajo, lo cual crea un debate entre aquellos que creen que las cooperativas deben transformar la tecnología y suplantar la división del trabajo, y quienes ven la necesidad de mantener la división del trabajo cambiando las relaciones *de* y *en* la producción.¹

* El apoyo institucional para la escritura de este trabajo fue aportado por New College of Florida. Agradezco a los comentaristas anónimos de *Nueva Antropología*, Steve Vallas, Howard Kimmeldorf, David Brain y Johannes Werner por sus valiosas sugerencias. Borradores anteriores de este trabajo fueron presentados en la Asociación Latinoamericana de Sociología del Trabajo, mayo de 2000. Fragmentos de este texto han sido publicados en inglés en *Research in the Sociology of Work*, vol. 10, pp. 215-240.

¹ La distinción entre relaciones *de* la producción y relaciones *en* la producción es claramente presentada por Burawoy (1987). La primera se

En este estudio de caso de una cooperativa industrial grande, realizado en la Ciudad de México, se argumenta que los esfuerzos drásticos para reducir la división del trabajo pueden dañar la viabilidad económica de la cooperativa y, por lo tanto, no alcanzar la meta de liberación de los trabajadores. Las cooperativas pueden desarrollar nuevas relaciones en la producción, donde la división del trabajo y la especialización están controladas por los trabajadores y transformadas para satisfacer sus necesidades, lo cual le da un carácter único a la organización cooperativista del trabajo.

La división del trabajo, en el contexto de producción en masa, ha sido de mucho interés para los investigadores porque tiende a enajenar al individuo del producto de su labor y de su capacidad creativa.² Guiados por este interés en la enajenación, la mayoría de los investigadores han buscado formas de extirpar la división del trabajo. Por una parte,

refiere a un nivel macroanalítico, mientras la segunda a uno microanalítico (las relaciones laborales en el momento de la producción). Aquí se usa la misma definición de términos.

² Por ejemplo, Keon y Carter (1985) resumen y categorizan los estudios acerca de la división del trabajo con base en el *apartus operandi* que guía estos estudios, dividiéndolos en teóricos y empíricos. Por otra parte, Rothschild y Whitt (1986) ven la diferenciación como una dimensión que distingue a las cooperativas de las organizaciones burocráticas. Para otros investigadores en la rama, como Wilson (1987) y Lockett (1980), la diferenciación es parte de la definición de una organización alternativa del trabajo exitosa, y el grado de diferenciación se usa para medir su éxito o fracaso como organización alternativa.

Karl Marx creía que se eliminaría con el cambio del modo de producción capitalista al socialista, y particularmente al comunista, en el cual los trabajadores tendrían completo control del proceso productivo (Giddens, 1971: 229). Por otra parte, la experiencia del trabajo enajenante en los Estados socialistas y comunistas de Europa del Este y otras regiones han llevado a investigadores contemporáneos y activistas sociales a argumentar que no es sólo el modo de producción lo que enajena a los trabajadores, sino que también el uso de tecnologías y procesos que buscan aumentar la eficiencia de la producción en masa y la distribución (Bayat, 1991; Müller, 1991). De acuerdo con los críticos contemporáneos de la eficiencia (Bayat, *op. cit.*), darle prioridad a la productividad lleva al sostén de una estructura laboral altamente diferenciada, la cual perpetúa la enajenación de los trabajadores sin importar el modo de producción (capitalista, socialista o comunista). La extinción de la división del trabajo, argumentan, requiere primero que los trabajadores se liberen de la ideología que retoma la búsqueda de una producción en masa cada vez más eficiente, dándole prioridad, en su lugar, al desarrollo humano.

Visto desde la perspectiva de estos críticos, para justificar su identidad como alternativa económica, las cooperativas deben tener como meta la reducción de la división del trabajo, aunque sea a costa de la eficiencia y el desarrollo tecnológico. Cuando no realiza tal tarea, estos teóricos ya no la consideran una verdadera organización alternativa del trabajo y llegan a verla como un fracaso.

so. Por otra parte, investigadores como Paton en Mellor *et al.*, 1988 cuestionan tal visión al considerar que dentro de la economía de mercado capitalista la viabilidad económica de cualquier empresa es una premisa necesaria para asegurar el bienestar de los trabajadores a largo plazo. En cuanto a la diversificación de labores, Mellor *et al.* (*op. cit.*) y Green (1983) argumentan que no es la meta más deseada, ya que pudiera llevar al fracaso económico de las cooperativas.

A raíz de estos debates destacan dos cuestiones: 1) si la extirpación de la división del trabajo debe ser una característica que defina a las cooperativas, y 2) si es posible eliminar, o al menos disminuir, la enajenación aun con una división del trabajo. La experiencia de las cooperativas —que para la supervivencia económica evidencia la necesidad de una división del trabajo, junto con un control de la producción por los trabajadores y un ambiente de trabajo más humano— hace un llamado a concebir una división del trabajo alternativa, más humana y eficiente.³ Green (*op. cit.*), Gorz (1982) y Cooley (1987) han hecho importantes esfuerzos para desarrollar tal alternativa. Sin embargo, sus discusiones

se enfocan en transformaciones sociales a gran escala, muy remotas a la experiencia en el área de trabajo. Sus argumentos, por lo tanto, toman una calidad abstracta y primordialmente hipotética, la cual limita su valor para los investigadores y activistas de este campo.

Este estudio de caso nos lleva más allá de las teorías anteriores, y propone una nueva conceptualización del trabajo desenajenado que surge a partir de la experiencia vivida por obreros mexicanos. En esta perspectiva, el éxito de una cooperativa no se basa en deshacerse de la división del trabajo, sino en el significado que esta división adquiere en el contexto de relaciones sociales y de poder establecidas en el área de trabajo. En esta cooperativa, aunque la diferenciación horizontal y vertical se ha mantenido, existe una organización del trabajo más humana, y las relaciones *en* la producción han cambiado de tal manera que los trabajadores controlan gran parte del proceso productivo. Debido a esta capacidad de control y la participación directa de los obreros en la toma de decisiones, la división del trabajo se convierte en una herramienta para su beneficio y no en un mecanismo de control sobre ellos. Como veremos más adelante, la nueva forma de organización del trabajo en esta organización también requiere que amplíemos nuestro análisis de un enfoque en la división técnica del trabajo a la división del trabajo en la sociedad.⁴ La cooperativa deja de ser

³ Existe una gran cantidad de estudios sobre programas dentro del capitalismo que algunos argumentan llegan a humanizar el proceso laboral. Entre ellos se reseñan el "post-fordismo" o "toyotismo" (Hodson, 1996; Middlebrook, 1991; Florida y Kenney, 1991; Dohse *et al.*, 1985), así como otros programas participativos (Denning, 1998; London, 1990; Witte, 1980). Estos sistemas, sin embargo, no les dan control legal total a los trabajadores, como ocurre en las cooperativas. Por lo tanto, no transforman las relaciones *de* la producción.

⁴ Habría que recordar que la división social del trabajo es una diferenciación horizontal de

simplemente una institución productiva y se convierte también en reproductiva, lo que cuida del desarrollo humano de los trabajadores.

Entre abril de 1992 y junio de 1993 realicé 45 entrevistas semiestructuradas con miembros y empleados de una planta de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual. De éstas, 43 eran entrevistas individuales y dos en grupo. La mayoría de ellas tomaron entre una y tres horas y se llevaron a cabo en una cafetería o un parque a unas cuerdas de la planta; algunas se realizaron en la propia cooperativa. Mi papel como investigadora era evidente para todos los participantes. Con la excepción de dos empleados, todos los entrevistados se sintieron cómodos compartiendo sus experiencias en, y visiones de, la cooperativa. Llevé a cabo algunas observaciones en cuatro departamentos de producción y en un camión de reparto, así como durante las largas horas de es-

labores dentro de la sociedad, de tal manera que la familia se dedica a la reproducción y el cuidado de sus miembros, las instituciones económicas a la producción de bienes, las escuelas a la educación, etcétera. Los estudiosos de la organización laboral asumen la permanencia de la división social del trabajo, enfocando sus energías al análisis de su división técnica. Sin embargo, las cooperativas muestran la capacidad de comenzar a diluir esta división social del trabajo. De este modo, por ejemplo, la educación no es sólo responsabilidad de las escuelas y la preparación de alimentos no es sólo la responsabilidad de la familia, sino que se convierten en parte de la labor cooperativista.

⁵ Datos de 2001. Durante el periodo de esta investigación la cooperativa era más pequeña, con 3000 trabajadores, de los cuales aproximadamente 800 eran socios. La planta en Querétaro se abrió después de realizada esta investigación.

pera en el área de recepción y durante actividades especiales, como una celebración de aniversario y una exhibición de arte en la planta. El proyecto más extenso fue la investigación histórica por medio de periódicos y revistas, así como las entrevistas. También visité la empresa en 2001.

LA COOPERATIVA

La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual produce refrescos de pulpa de fruta natural. Tiene aproximadamente 5000 trabajadores (de los cuales aproximadamente 90% son hombres, 1000 son socios, y 4000 empleados), tres plantas (dos en la Ciudad de México y una en Querétaro) y docenas de centros de distribución en México y el extranjero.⁵ Dado que México es el segundo país en el mundo con mayor venta de refrescos, la cooperativa tiene un amplio mercado para sus productos, lo cual le proporciona una posición fuerte para su éxito económico.

La cooperativa es el resultado de una lucha laboral de tres años a principios de los ochenta en contra del dueño de la empresa, Víctor Jiménez, empresario con fuertes conexiones políticas. Durante este periodo, los trabajadores lograron suprimir a un *sindicato blanco*, cambiar su afiliación sindical de la Confederación de Trabajadores de México (CTM) a la Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos (CROC), mantener un proceso democrático interno y ganarse el apoyo del presidente Miguel de la Madrid, convertirse en dueños de la empresa y comenzar la producción

como cooperativa. El enfoque de su lucha fue cambiando de una búsqueda de mejores salarios a una insistencia en la democracia sindical y, eventualmente, un enfoque en la democracia empresarial. Estos tres años de lucha desarrollaron entre los trabajadores no sólo una cultura de solidaridad laboral, sino que sobre la base de la práctica democrática también se dio una cultura participativa.⁶

La organización de la cooperativa se rige por la Ley General de Sociedades Cooperativas. Cada dos años los socios eligen a delegados de los consejos de Administración y Vigilancia, así como a los representantes de los comités de Educación, Previsión Social, Arbitraje, y Técnico, quienes se dedican sólo a esta labor administrativa. La reelección consecutiva está prohibida y, por lo tanto, cumplida su misión, los delegados regresan a sus puestos de trabajo.⁷ Los socios asisten a asambleas generales al

menos dos veces al año, y toman democráticamente las decisiones de todos los aspectos de la cooperativa, así como con respecto a salarios, inversiones, elecciones o expulsiones.⁸

Pero esta participación democrática de los obreros no es suficiente para una comprensión adecuada de la división del trabajo. Assef Bayat (*op. cit.*: 191) nota que mientras muchas compañías tienen participación a nivel de empresa, “una significativa participación de los trabajadores en el control del trabajo debe involucrar una transformación en las relaciones de poder al nivel del proceso laboral”. Este análisis, por lo tanto, se enfoca primordialmente en los cambios de las relaciones laborales en el área productiva. Pascual ofrece un ejemplo práctico de esta transformación.

LA DIVISIÓN DEL TRABAJO EN PASCUAL

La división del trabajo tradicionalmente es estudiada desde dos perspectivas: *a)* la separación entre trabajo mental y manual, y *b)* la especialización de tareas dentro del trabajo manual o el

⁶ El concepto de culturas de solidaridad, desarrollado por Fantasia (1988), se extiende en este estudio para incluir culturas participativas.

⁷ Los administradores entrevistados asumían que, al terminar su periodo como delegados, regresarían a sus trabajos anteriores. La no reelección ha prevenido el que las mismas personas se muevan de una posición administrativa a otra y ha evitado la creación de una elite en la gerencia. Sin embargo, algunos de estos líderes han sido elegidos después de algunos años. En 2001, la cooperativa había desarrollado cuadros que permiten campañas electorales para consejos y comisiones. Además, las elecciones son por voto secreto, lo que refuerza el carácter democrático de la empresa. El cambio constante de representantes en los consejos y comités ha sido un elemento de tensión para las cooperativas grandes porque limita la capacidad de planeación a largo plazo; algunas cooperativas lo solucionan creando el cargo de gerente general.

Los cooperativistas de Pascual se han rehusado a crearlo, ya que podría permitir el desarrollo de una oligarquía y la posible pérdida del control de los trabajadores.

⁸ La estructura administrativa de la cooperativa se da por ley, así como los reglamentos que rigen su práctica democrática. Por ejemplo, la ley estipula los pasos requeridos para convocar a asamblea general y le da a la membresía el poder de llamar a asamblea aun cuando sus delegados se rehúsan a hacerlo.

mental. La que distingue entre labor manual y la mental tiende a ser jerárquica y, por lo tanto, se le caracteriza como diferenciación vertical. La especialización dentro de cada área conlleva una división que no es necesariamente jerárquica, sino horizontal (Espinosa y Zimbalist, 1978). Aquí exploramos la experiencia de Pascual en relación con la división vertical y horizontal del trabajo. Además, la misma experiencia de la cooperativa requiere un análisis de su relación con la división social del trabajo. Estos cambios representan un importante elemento para comprender la organización cooperativista. Es preciso notar que las relaciones sociales y de producción en la cooperativa son procesos cambiantes, por lo cual su análisis requiere que se observen como procesos y no como instituciones permanentes.

Aparentemente, el organigrama de Pascual no refleja mucho cambio ni en la división vertical ni horizontal del trabajo industrial. Sin embargo, por medio del análisis de la diferenciación vertical se demuestra cómo la cultura participativa en la cooperativa cambia el papel del supervisor, así como las relaciones en la producción, comparadas con aquellas que caracterizan a la división del trabajo tradicionalmente autoritaria. El breve análisis de la diferenciación horizontal también muestra que la especialización de labores no sólo sirve como mecanismo para que el capitalista controle a los trabajadores, sino que puede ser controlada por los trabajadores y usada para ofrecer opciones. Se pondrá en evidencia que las relaciones en el área de trabajo y la cultura participativa reducen la enajenación.

La persistencia de una división del trabajo se debe tanto al pasado como al actual contexto social en Pascual. Después de tres años de lucha laboral, los cooperativistas se encontraron dos plantas sin producción, con maquinaria que se iba oxidando, falta de capital de inversión y de permisos de circulación para sus camiones. Aunque muchos trabajadores tenían empleos en otras partes, aproximadamente 200 de ellos estaban desempleados. La necesidad de ingresos para mantener a sus familias los llevó a priorizar el comienzo de la producción lo antes posible, sin siquiera considerar cambios en la organización técnica del trabajo. Determinaron que la única forma de crecer rápidamente sería invertir todos sus conocimientos en las áreas específicas en las que cada uno se especializaba. Por lo tanto, la mayoría de los que antes trabajaban en ventas se quedaron en ventas, y la mayoría de los que habían trabajado en producción se quedaron en sus viejos trabajos.

La tecnología para la producción de refrescos es altamente mecanizada y no permite diversificación de labores, lo que también jugó un papel importante en el sostén de la división técnica del trabajo.⁹ Además, los trabajadores sólo pudieron organizar la producción de la

⁹ Este tipo de limitación técnica también fue experimentada en el complejo Mondragón, por lo tanto, no se limita a Pascual. Whyte y Whyte (1988) encontraron que, aunque la Mondragón pudo implementar mesas de producción, esto fue posible sólo con productos sencillos, como termómetros. Procesos productivos más complejos requerían de la línea de producción y, por lo tanto, de supervisores.

forma en que se había hecho en la empresa privada, ya que no tenían ningún ejemplo alternativo. Esto se reprodujo tanto a la diferenciación horizontal como a la vertical. La cultura participativa de los trabajadores, sin embargo, transformó a ambas.

REFORMULANDO LA DIFERENCIACIÓN VERTICAL

La autoridad máxima en la cooperativa es la asamblea general, la cual elige a los delegados de consejos y comisiones. Esos consejos y comisiones no sólo desarrollan planes y propuestas a largo plazo, sino que se responsabilizan del manejo diario de la cooperativa, para lo cual se reúnen cada semana.

El manejo del producto de la cooperativa se divide en dos secciones: producción y ventas. La estructura jerárquica en la producción varía según el departamento: botella, *Tetra Pak*, plásticos, mantenimiento, almacén y otros (como control de calidad y tráfico interno). La producción de botella tiene uno de los niveles más altos de diferenciación vertical, incluye un coordinador de planta —quien reporta a los consejos y comisiones—, un supervisor de departamento con dos ayudantes de control de producción, un supervisor de turno por cada turno, un supervisor de línea por línea de producción, dos operadores de máquina por línea, un corcholatero y nueve obreros generales por línea. El área de ventas, por su parte, está integrada por un supervisor de departamento, un gerente general, supervisores de zona, supervisores de área de distribución,

choferes, asistentes de chofer y promotores (empleados temporales que promueven el refresco de puerta en puerta). Por su parte, el departamento de almacén tiene la jerarquía más corta: un supervisor de almacenes, un supervisor por departamento y sus ayudantes. Esta estructura aparentemente tradicional, sin embargo, se ha transformado. Los cambios estructurales a la diferenciación vertical incluyen una reducción en el número de supervisores y en el nivel de supervisión.¹⁰ También se dan cambios en las relaciones sociales en la producción, de tal manera que los obreros tienen mayor control sobre los supervisores y se dan conflictos internos y acciones (e inacciones) que reflejan las luchas por el control.

El crecimiento de la cooperativa no aumentó la diferenciación vertical; tendió a disminuirla. Un supervisor sugirió, por ejemplo, que en lugar de subdividir su departamento, se le permitiera más personal para sobrellevar la demanda; si lo dejaran encabezando un departamento más grande, necesitaría más supervisores de subárea, lo cual crearía una capa más en la jerarquía.¹¹ En lugar de esto, algunos departamentos fueron subdivididos y la diferenciación vertical

¹⁰ Esto es coincidente con otras cooperativas y también lo observó Greenberg (1986: 43).

¹¹ Álvarez y Blau (en Espinosa y Zimbalist, 1978: 88) encontraron que el tamaño está "positivamente correlacionado con la descentralización hacia la gerencia de niveles medios". Por lo tanto, es probable que el tamaño de la cooperativa no sólo lleve a la especialización horizontal, sino también a la descentralización, limitando la diferenciación vertical.

estuvo limitada.¹² De manera similar, en la reorganización de la producción de botella los trabajadores redujeron los niveles jerárquicos. La distinción entre supervisor de línea A, B y C, que existió durante la propiedad privada, fue eliminada, ya que todos los supervisores de línea tenían experiencias y conocimientos similares y realizaban el mismo tipo de trabajo.

Los bajos niveles de supervisión, comparados con aquellos que se observan en la división del trabajo tradicional, son evidentes en los comentarios de estos dos empleados:

P: ¿Le gusta trabajar aquí?

R: Sí, porque hay libertad de trabajo, uno sabe lo que va a hacer y ya.

P: ¿No hay gente vigilandolo?

R: Nunca. Llevo tres años y medio trabajando aquí.

P: ¿Cómo compara su experiencia trabajando en otras compañías y aquí en Pascual?

R: Pues es lo mismo, nada más que aquí uno tiene la libertad de poder hacer lo que queramos, ¿no? Ahí en la zona nosotros podemos decirle al cliente "no lo dejes porque tiene mucho" o cualquier cosa. Allá no, no podíamos hacer nada sin previo aviso del jefe.

¹² Es necesario notar que para 2001 ya se había establecido un supervisor de estos departamentos, lo que aumentó por uno los niveles jerárquicos de esa área. Aparentemente, esta posición juega más un papel de coordinación que de supervisión autoritaria, ya que los supervisores de departamento continúan sus labores mientras la comunicación y coordinación se facilitan con un personal central arriba de ellos.

Los cambios en la diferenciación vertical no se limitan a la reducción en el número de supervisores y de supervisión, sino que llevan a una transformación en las relaciones *en* la producción. De acuerdo con análisis tradicionales marxistas sobre la división del trabajo, al extinguir la diferenciación vertical se reduce la distinción entre la labor mental y manual, dándoles el control del proceso productivo a los trabajadores. Desde esta perspectiva, que Pascual haya mantenido las jerarquías significa que los trabajadores aún no llegan a controlar el proceso productivo. La experiencia cooperativista, sin embargo, muestra que la relación entre la estructura jerárquica y el poder de los trabajadores no es tan simple como lo sugiere el rígido argumento marxista.¹³ La organización democrática de la cooperativa y la cultura participativa de los trabajadores permiten que los coo-

¹³ Este argumento está apoyado por Espinosa y Zimbalist (*op. cit.*), quienes encontraron en las cooperativas chilenas que el grado de jerarquía no correspondía con los niveles de participación. Su análisis, comparativo y cuantitativo, no explica por qué ni cómo esto sucede. Además, al no entrevistar a los trabajadores generales, no alcanzan a observar su papel en la democratización de las cooperativas. Adler y Borys (1996) y Viggiani (1997) también argumentan que la división del trabajo puede organizarse con un proceso democrático y participativo, alejado de la coerción. Heckscher (1994: 25-26) anota que la organización posburocrática está caracterizada por una disminución en el significado que la posición jerarquía tiene para la toma de decisiones. La decisión de "con quién consultar" para resolver problemas está cada vez menos relacionada con el estatus dentro de la organización.

perativistas mantengan el control de sus supervisores, aun dentro de un sistema jerárquico.

Esta capacidad de control es posible, primero, porque está establecida por la Ley Nacional del Cooperativismo y, segundo, porque los socios de la cooperativa desarrollaron una cultura participativa durante la lucha laboral. Sin embargo, esta capacidad no es suficiente para caracterizar las relaciones *en* la producción cooperativista, que son de carácter conflictivo y, por lo tanto, hay que comprender este conflicto para tener un concepto claro de la división vertical del trabajo cooperativista.

Estos conflictos están arraigados en las visiones aparentemente contradictorias que los trabajadores tienen de la cooperativa. Por una parte, buscan tener una producción eficiente para mantener una economía sana y buenos salarios; por la otra, desean un ambiente de trabajo democrático y humano.¹⁴ Los empujes para alcanzar una u otra meta se observan en la vida cotidiana dentro de la empresa. A continuación se ofrecen cinco ejemplos —selección de supervisores, ritmo de trabajo, disciplina, expectativa de sacrificio y trabajo voluntario, inactividad y deferencia— de áreas en las cuales estos conflictos le dan un carácter particular a la división vertical del trabajo.

El conflicto entre los trabajadores surge cuando ellos enfrentan varias decisiones; una de ellas es cómo seleccionar a los supervisores. Algunos socios creen que deben ser elegidos democráticamente, mientras que otros consideran que para hacerlo deben basarse en sus capacidades. Un supervisor explicó que en su departamento comenzaron eligiéndolo democráticamente; la democracia, sin embargo, no funcionó porque los trabajadores elegían a sus amigos y sacaban a los quienes les exigían trabajar. Según él: “La democracia no es la mejor forma, ya que muchos compañeros no quieren trabajar como se debe en una empresa”.

No todos los socios están de acuerdo con esta visión. Aunque buscan un supervisor que pueda mantener la eficiencia, también desean a personas que establezcan buenas relaciones de trabajo. Cuando la administración elige a un supervisor enfocado en la eficiencia pero que no tiene buenas relaciones con los trabajadores, éstos tienden a resistirse a la imposición. Por ejemplo, la administración confrontó resistencia cuando designó a un gerente de ventas con maestría en administración de negocios, pero que no era socio. Los trabajadores de ventas dejaron sus labores, se reunieron en el patio principal de la planta y con micrófonos pidieron que lo quitaran. Los administradores fueron forzados a destituir al empleado y aceptar a un socio de la cooperativa como gerente de ventas.

Además de estas formas informales de protesta, la cooperativa tiene mecanismos formales para que los trabajadores expresen sus demandas. Un socio joven ilustró tal mecanismo formal:

¹⁴ El conflicto entre estas dos metas aparentemente contradictorias —la búsqueda por la democracia participativa y por la mayor producción y eficiencia— es común en las cooperativas (Rothschild y Whitt, 1986; Müller, 1991).

Todos los socios meten una carta que no están de acuerdo con el encargado y que se lleve a reunión, y se hace reunión, viene y habla, y si ya no está trabajando quitan a esa persona. ¿A quién proponen? No, *pos* a fulanito, sale. Se pone a prueba. *Tonces* [si no funciona] también lo quitan y si ven que sí trabaja, si le pone interés, es accesible con el personal, se queda... Sí, porque influye mucho la gente que no esté de acuerdo.

Aunque la cooperativa usa un examen para promover a supervisores, el proceso no está limitado a tal examen. Como hemos visto, cada departamento desarrolla su propio formato en la búsqueda de supervisores que alcancen los niveles de producción y las deseadas relaciones armónicas de trabajo. Estos formatos incluyen el protestar la imposición de un supervisor y exigir un cambio; el que los candidatos se turnen en la posición de supervisor hasta que se encuentre al más apropiado; o simplemente promoviendo a la posición de supervisor a la siguiente persona en la jerarquía. El formato es el resultado de las políticas en la producción de cada departamento y entre los departamentos y los delegados elegidos.¹⁵

Es necesario notar aquí que la mayoría de las investigaciones sobre de-

mocracia laboral usan a la democracia participativa como el "tipo ideal". Sin embargo, algunos de los experimentos cooperativistas más exitosos han usado una combinación de democracia participativa y representativa (Horvat, 1976; Greenberg, 1986; Whyte y Whyte, 1988). Aun en cooperativas pequeñas, ha sido difícil mantener la democracia participativa, dado que quita mucho tiempo de la producción (Rothschild y Whitt, 1986; Müller, 1991). La democracia representativa facilita la organización diaria del trabajo, sin embargo, también deja más espacios abiertos para el desarrollo de una oligarquía y reduce el control de los trabajadores. Los ejemplos anteriores muestran cómo los trabajadores en Pascual limitan la autoridad de sus delegados y supervisores, diferenciando a la división vertical del trabajo de la tradicional autoritaria, donde los empleados no tienen derecho de elegir o quitar a sus supervisores.

Los deseos contradictorios de los trabajadores —producción eficiente y ambiente de trabajo humano—, que se observan en la selección de supervisores, es también evidente en los debates para determinar el ritmo de trabajo. Algunos trabajadores aceptan los descansos de la producción, mientras que otros consideran que son dañinos al interés colectivo. Por ejemplo, durante un día de trabajo el supervisor de línea M regañó al supervisor de línea T por haber permitido que sus trabajadores descansaran demasiado mientras la máquina estaba siendo arreglada. Después de una corta discusión, T simplemente sonrió e ignoró a M, y continuó el descanso de los trabajadores. No se llegó a un acuerdo acerca

¹⁵ El control sobre los supervisores es también evidente en varios comentarios de los socios, quienes notaron que algunos están demasiado preocupados en quedar bien con los socios y, por lo tanto, son demasiado relajados en la supervisión y hacen del puesto una competencia de popularidad. Este tipo de comportamiento también lleva a algunos socios a rechazar la democracia en la elección o selección de los supervisores.

del ritmo de trabajo y la confrontación continúa, en una búsqueda de balance entre eficiencia y trabajo humano.

Esta dinámica también se observa cuando los trabajadores confrontan el tema de la disciplina del trabajo. Durante una observación de campo, cuando se detuvo la producción en una línea, un socio dejó su puesto para platicar con la investigadora y no regresó a él inmediatamente después de que su línea comenzara a andar. La producción se paró de nuevo y el supervisor se dio cuenta de que este hombre no estaba haciendo su trabajo, por lo que lo regañó. El trabajador inmediatamente se incorporó a su puesto y la producción continuó. El socio no pudo defenderse o ignorar la orden del supervisor porque no estaba cumpliendo con sus responsabilidades y sabía que el supervisor de línea era apoyado por los otros.¹⁶ En este caso, los trabajadores determinaron los límites entre descanso aceptable y la evasión inaceptable del trabajo. En ocasiones, los trabajadores retan a la autoridad de los supervisores y éstos acuden al abuso del poder individual. Pero el control en el ritmo de trabajo se gana con base en la acción colectiva y no por esfuerzos aislados e individuales.

¹⁶ Esto muestra el hecho de que la cooperativa no es un lugar idealmente armónico. Aunque los trabajadores tienen poder en las tomas de decisiones y la propiedad, no siempre están motivados para trabajar. Aun en las cooperativas algunos individuos, si pueden, evitarán el trabajo. Esto pone al cooperativista en un difícil dilema, entre el poder individual en la toma de decisiones y el poder de controlar a aquellos que no desean contribuir tanto como los otros.

En el departamento de ventas estos conflictos se dan de otra manera. En cierta ocasión, los supervisores quisieron imponer un horario de llegada a los distribuidores. Argumentaban que algunos choferes y asistentes regresaban muy temprano, que en lugar de simplemente entregar los refrescos, deberían pasar más tiempo con los clientes para mejorar las relaciones con ellos y hacer un mayor esfuerzo en la promoción del producto que favoreciera las ventas. Según este argumento, al establecer una hora para el regreso, se forzaría a los choferes y asistentes a cumplir esta misión. Los trabajadores protestaron, hicieron notar que algunas áreas se prestan para ese tipo de relación de ventas, pero que otras no, que ellos podían cubrir un área más rápidamente y era absurdo quedarse fuera de la planta sólo porque debían llegar a determinada hora. El plan no se llevó a cabo. Mientras los supervisores querían imponer un sistema que consideraban más beneficioso para el desarrollo económico de la cooperativa, peligraba el control de los trabajadores sobre su trabajo. Al rehusarse a participar en el plan, los trabajadores mostraron su deseo y capacidad de mantener el control y definir el ritmo de trabajo, y limitaron el poder de sus supervisores, rompiendo el carácter autoritario que generalmente se le atribuye a la diferenciación vertical.

La tensión entre la productividad y el humanismo influye en las expectativas de comportamiento y en el nivel de compromiso y dedicación hacia la cooperativa. Algunos socios creen que el cooperativista, siendo dueño y jefe en la empresa, debe dedicarle más tiempo

y esfuerzos a la empresa, asegurándose de que funcione bien, que las reglas se respeten y que todos hagan su trabajo; miden el compromiso de cada trabajador sobre la base de su ética laboral y su participación en la supervisión. Son altamente críticos de los socios que no se quedan a trabajar después de terminada su jornada o de aquellos que llegan diez minutos tarde y se van media hora temprano, y hasta de quienes registran sus llegadas y salidas a sus horas, pero no ofrecen tiempo voluntario gratuito.

Tres ejemplos muestran el efecto que esta visión tiene sobre el comportamiento laboral. Primero, algunos socios trabajan horas extras. Segundo, llevan a cabo supervisión mutua en el área de trabajo; el ejemplo del supervisor M regañando al supervisor T no es sólo una muestra de la lucha que define los ritmos de trabajo, sino también de una expresión del sentido de responsabilidad que tienen los trabajadores como dueños y jefes. Tercero, el papel supervisor cooperativista se lleva incluso a otros departamentos; por ejemplo, la revisión que hacía un socio que trabajaba en el almacén de la entrega de productos de los cuales él no era responsable previno el abuso y la posible corrupción por parte de los distribuidores.¹⁷ En este proceso, sin embargo, también residía una

crítica a los supervisores que no hacían bien su trabajo.

Sin embargo, los comportamientos anteriores no son los más comunes; la mayoría de los socios registra su salida y se retira de la fábrica a la hora de conclusión de la jornada laboral. Muchos de ellos ven la cooperativa simplemente como un medio para lograr un ambiente más humano de trabajo y no toman parte en actividades fuera de sus horarios. Para ellos, la cooperativa no debe requerirles más trabajo, sino al contrario: superar la explotación económica y reducir la carga del trabajo. Argumentan que como dueños de la cooperativa no tienen que aceptar exigencias irracionales ni obedecer órdenes impositivas ni trabajar gratuitamente. Por medio de esta resistencia al imperativo productivo, estos trabajadores mantienen viva la búsqueda de mejores condiciones de trabajo en el modelo cooperativista.

Este conflicto de visiones se manifiesta no sólo entre los trabajadores, sino también en los individuos que oscilan entre estas dos necesidades. Como se ha observado en conflictos diarios entre los trabajadores, los individuos probablemente resuelven este conflicto interno de acuerdo con las circunstancias específicas. El mismo individuo puede un día trabajar tiempo extra en forma gratuita, mientras que otro día se va justo a tiempo o se toma descansos más largos.¹⁸ Por medio de estas decisiones, no sólo determinan cuándo

¹⁷ Encontró faltante de productos en cajas que debían estar llenas; otro distribuidor decía haber dejado más de lo que realmente entregó; un empleado recibió regalos de los distribuidores —cajas de chocolate— y, a cambio, no ponía atención en la entrega y recibía menos producto del que se había pagado. Estas instancias animaron la iniciativa de supervisión independiente.

¹⁸ Agradezco a Steve Vallas este concepto de conflicto dentro del mismo individuo.

—y si deben— darle prioridad a la búsqueda de crecimiento económico o a la necesidad de un ambiente laboral más cómodo, sino que también le dan forma a las relaciones laborales en el área de trabajo, cambiando las expectativas de las posiciones dentro de la estructura jerárquica.

Los trabajadores le dan forma a las relaciones en la producción no sólo al participar en las disputas y conflictos mencionados, sino también por medio de su inactividad. Esto es particularmente evidente cuando no es cuestionada la autoridad de los supervisores y delegados. Su deferencia hacia la autoridad es evidente en el vocabulario que usan: algunos trabajadores se refieren a sus delegados y supervisores como “los dirigentes” o “los de arriba”. Supervisores de departamento explicaron que se sienten presionados por “los de arriba” —la Comisión de Administración— para mantener ciertos niveles de producción, pero también deben confrontar la resistencia de “los de abajo”. Aparentemente aceptan sin cuestionamientos las órdenes de producción de sus superiores, lo que evidencia límites en la participación democrática representativa. Al elegir a representantes que determinarán las necesidades de producción del mercado y las necesidades financieras de la cooperativa le quitan el poder en la toma de decisiones a los socios en general. Sin embargo, aceptar exigencias no siempre es una simple deferencia a la autoridad;¹⁹ algunos socios ven a

estas exigencias como una evaluación aceptable de las necesidades de la cooperativa y, por tanto, difícil de rechazar. Por ejemplo, acerca de la aceptación de las exigencias del presidente elegido, un supervisor comentó:

Por eso muchas veces estamos inconformes. Pero luego les digo yo [que es] bueno que tengamos trabajo. No nos queda otra más que trabajar. Como en una reunión que hubo y dice el señor [presidente]: “Compañeros, ¿saben qué? Que aquí ya se va a concentrar con todas las [actividades]. Y usted va a tener que surtirle a todas las plantas o lo que necesiten las demás bodegas”. Y le digo “no pues sí, está bueno”. Y en eso el de planta Norte me dice: “¿Y por el mismo sueldo vas a seguir ese trabajo?” Y digo: “Pues sí”. Porque era imposible que al presidente le dijera yo: “¿Sabe qué? Que no puedo hacer ese trabajo. Yo ya estoy trabajando; es muy pesado”. ¿Y qué podían haberme dicho? “No, pues entonces lo quitamos de ese departamento y ponemos a otro

y ya lo han hecho. Esta deferencia es una aceptación indudable de la autoridad, sin embargo, esto contrasta con el comportamiento desafiante de algunos, la mayoría de los socios, que sí cuestionan la autoridad y reconocen que el poder de sus delegados se sostiene en el apoyo de los trabajadores. Los socios constantemente se recuerdan unos a los otros que, como dueños de la cooperativa, no tienen que aceptar lo que sus delegados dicen. Es este sentimiento de posesión y poder lo que les permite desafiar a los supervisores. Una explicación de su deferencia hacia los supervisores y delegados necesita alejarse de la relación autoritaria observada en ámbitos no democráticos y debe tomarse con cuidado, teniendo en mente el posible desarrollo de una oligarquía que introduzca miedo y admiración hacia figuras de autoridad y reduzca la cultura participativa y el control de los trabajadores.

¹⁹ Es necesario recordar que los miembros no dudan en suplantar a los delegados de sus puestos

que pueda sacar el trabajo adelante, ¿verdad?” Y no me iba a poner en un plan en ese momento y decirle: “Si me aumentan el sueldo, sí hago el trabajo”. Tampoco, hay que tener un poquito de conciencia. Vamos a trabajar y adelante. Y eso es lo que les digo.

Este comentario se comprende mejor considerando el contexto de toda la entrevista. El supervisor, muy involucrado en el movimiento laboral, estaba dispuesto a trabajar sin compensación para revitalizar la cooperativa porque cree que un cooperativista debe laborar más que un trabajador o el dueño en una compañía privada, y consideraba que no entendían el significado del cooperativismo quienes pensaban que sólo debían trabajar las horas que le son pagadas. En este contexto, el supervisor aceptó trabajar más sin aumento salarial, considerando no sólo que el trabajo es necesario para la empresa, sino que es su deber como cooperativista. Considerando que la decisión de reorganizarse se hizo durante las reuniones entre consejos y comisiones, ésta representa la necesidad colectiva, no el capricho individual del presidente. Para el supervisor, se debe “tener un poquito de conciencia” para entender que el cooperativista debe trabajar duro y sacrificarse por el bienestar colectivo. La autoridad de los delegados elegidos, por lo tanto, no siempre es desafiada por los supervisores, ya que el poder de la administración recae en el grupo. Un reto a las exigencias *razonables* de los administradores es un desafío al interés colectivo.

La inactividad también está motivada por el deseo de evitar conflictos. Un

ayudante explicó que su chofer no le ayuda a cargar cajas porque está lastimado y siempre se queja del dolor.²⁰ El ayudante, sin embargo, no se quiere quejar por la inactividad del chofer:

P: ¿Y no le da coraje hasta cierto punto de que él se la pase ahí sentado?

R: Pero, ¿qué le hacemos? Les dice una cosa, se molestan.... Ah no, para no andar haciendo corajes, *pos* ya los ignoramos.

Al no cuestionar los hábitos de trabajo del chofer, el asistente no sólo evita el conflicto, sino que perpetúa en su equipo una organización del trabajo claramente dividida y desigual. La aceptación de algunas decisiones y comportamientos, o la inactividad ante ellos, le dan el consentimiento a las expectativas de trabajo de los administradores y, simultáneamente, a las relaciones *en* la producción y a la diferenciación vertical cooperativista. No deja de haber jerarquías, pero el papel y el poder de los niveles jerárquicos están negociados y pugnados según las visiones de cada cooperativista.

Las relaciones sociales *en* la producción se conforman tanto por los desafíos de los trabajadores hacia la autoridad, como por su inactividad y aceptación. El desafío se produce cuando las exigencias

²⁰ Los trabajadores tenían varias visiones acerca de las responsabilidades del chofer. La mayoría insistió que, en esencia, el chofer sólo debe manejar el camión y los asistentes sólo cargan y descargan el refresco, sin embargo, un buen chofer es el que también ayuda a cargar y descargar los refrescos.

o imposiciones son consideradas irracionales o injustas; son aceptadas, sin embargo, cuando las consideran necesarias para el beneficio de la cooperativa, como lo demuestran los ejemplos del supervisor y del trabajador regañado por dejar su puesto en la línea productiva. Otras imposiciones no son objetadas cuando se consideran de menor importancia comparadas con el costo del esfuerzo de quejarse, como en el caso del asistente citado anteriormente. Tal vez algunos empleados acepten la imposición por miedo o admiración hacia oficiales y supervisores, pero este caso se da muy raramente entre los socios.

Los cambios estructurales a la diferenciación vertical —reducción de niveles jerárquicos y de supervisión— mejoran la experiencia del trabajo para los socios y para los empleados, aunque las transformaciones en las relaciones sociales se producen con un mayor control por parte de los primeros. Es importante reconocer, sin embargo, que estas relaciones sociales *en* la producción cambian las expectativas y el poder de las posiciones jerárquicas y, por lo tanto, transforman a la división vertical del trabajo, por lo que deja de ser una relación autoritaria y controladora y se convierte en una de coordinación y acomodo entre las diferentes expectativas de los socios. En la cooperativa, la diferenciación vertical no necesariamente enajena a los trabajadores del producto, del proceso de producción ni de sí mismos; por lo contrario, el derecho que los trabajadores tienen para controlar la empresa junto con su cultura participativa les permite usar tanto la diferenciación vertical como la horizontal de acuerdo

con sus habilidades, para satisfacer la mayoría de sus necesidades individuales y colectivas.

Dado que los empleados tienen una experiencia diferente a la de los socios, es importante clarificar por qué su condición, aunque no es ideal, tampoco es exactamente la misma que en una empresa privada.²¹ Christopher Gunn (1984) considera que la simple existencia de empleados degenera a la cooperativa y la convierte en una simple colaboración entre capitalistas. Esto es lógico solamente si se ve desde una perspectiva macroanalítica; sin embargo, cuando se observa con mayor cuidado la relación entre el cooperativista y el empleado, se puede notar que es distinta a la que se da entre patrón y empleado en una empresa privada. En Pascual, como los socios trabajan junto con los empleados en muchas labores, cualquier resistencia de los primeros se convierte en una reducción de trabajo para los segundos. Un supervisor de línea me explicó que los empleados se niegan a trabajar cuando un socio no lo está haciendo y no podía castigarlos ni darles un trato diferente. Por ello, el socio-patrón no puede exigir mayor esfuerzo al empleado sin incrementar su propia labor. En forma similar, la menor supervisión a los socios lo es también para los empleados.

²¹ Dado el límite de espacio y el enfoque de este artículo, no es posible ofrecer un análisis más amplio del papel de los empleados en las cooperativas y su experiencia particular en Pascual. Aquí sólo explico lo más relevante en relación con el efecto que las relaciones *en* la producción tienen sobre la división del trabajo.

Además, se observaron casos en los cuales los supervisores (por ejemplo, choferes) son empleados que supervisan la labor de los socios (asistentes de chofer). Los empleados también participan en la rotación de labores, la cultura informal y las distracciones de la monotonía que se expondrán más adelante.

Sin embargo, hay que reconocer que los empleados tienen menor poder para defender sus intereses que los socios y aunque los cambios estructurales y de relaciones en la producción los afectan en forma similar, los empleados no tienen el mismo poder de negociación para crear el ambiente de trabajo que desean, por lo cual el uso de empleados no es deseable en las cooperativas.²² Su existencia, sin embargo, no cambia el carácter específico de las relaciones laborales cooperativistas: aun con los empleados, las relaciones sociales en la producción y los cambios estructurales transforman a la división del trabajo vertical, de tal manera que los trabajadores —primordialmente los socios— ejercitan un gran control sobre sus supervisores y sobre los procesos productivos.

²² Para 2001, Pascual había dejado de contratar a empleados en forma directa. Se creó una empresa privada de servicios laborales con la cual tenían un contrato que impide a Pascual ser el empleador directo. Esta condición puede estar cambiando las relaciones laborales entre socios y empleados de una forma no recomendable. Una investigación más amplia permitirá comparar este método con el usado en la Mondragón (Whyte y Whyte, 1988) para mantener flexibilidad con la mano de obra y definir si Pascual ha podido encontrar soluciones a sus retos mientras se mantiene fiel a la meta humanista y de derechos laborales.

FORMANDO LA DIVISIÓN DEL TRABAJO HORIZONTAL

Aunque en Pascual continúa la diferenciación horizontal, esta especialización se usa para satisfacer el ideal humanista de la cooperativa. Estos cambios se pueden observar en la flexibilidad para moverse entre áreas de trabajo y los mecanismos que usan para sobrellevar la monotonía en la línea de producción.

Rotación de labores

Los estudios sobre la organización del trabajo sugieren que la rotación de labores —no sólo dentro de la línea de producción, sino también entre todas las actividades realizadas en la empresa— es una forma de reducir la enajenación del producto (Mellor *et al.*, 1988). Por ejemplo, en cooperativas pequeñas todos los socios hacen las labores de producción y el trabajo administrativo (Rothschild y Whitt, 1986; Müller, 1991). Mellor *et al.* (*ibid.*: 90) consideran problemático que las cooperativas “no reconozcan el hecho que las personas tienen diferentes capacidades que ofrecer y permitan que personas sin entrenamiento hagan labores que requieren capacidades específicas”. Desde esta perspectiva, insistir en que las cooperativas se deshagan de la división del trabajo significa esencialmente condenarlas a ineficiencia y dificultades financieras.

La experiencia en Pascual apoya a esta segunda visión. Aunque existe la rotación —los delegados regresan a sus puestos terminado su mandato y en al-

gunas ocasiones los trabajadores de un área productiva son transferidos a otra que necesita apoyo—, cuando la investigadora les sugirió la posibilidad de rotar entre departamentos, la mayoría expresó desacuerdo. Como la fotógrafa entrevistada por Rothschild y Whitt (*op. cit.*: 109), los trabajadores de Pascual deseaban desarrollar orgullo y pericia en sus especialidades y, coincidiendo con Mellor *et al.* (*ibid.*), consideran ineficientes las rotaciones.

Durante las entrevistas en el departamento de ventas los trabajadores justificaron la vieja división del trabajo porque, según ellos, tener un área de distribución predeterminada les permite conocer mejor su rutina, hacer una distribución más rápida y establecer con el cliente relaciones más estrechas y con mayor confianza. Además, la comodidad que ofrecen los horarios fijos de trabajo no sería posible con la rotación.²³

Esta condición, sin embargo, no significa que los trabajadores estén totalmente dominados por el proceso productivo. Los cooperativistas aprovechan la división del trabajo horizontal para utilizar las habilidades y necesidades de los trabajadores según los requerimientos de producción. Por ejemplo, los socios de mayor edad no pueden

realizar la distribución del refresco, que es físicamente ardua, pero continúan laborando en un puesto de menor exigencia física y recibiendo salario y utilidades. Esta flexibilidad no se observa en empresas privadas, donde un trabajador de mayor edad, en lugar de ser transferido, tiende a ser despedido o empujado a una jubilación temprana. La flexibilidad para moverse entre ventas y producción muestra cómo el control de los trabajadores sobre su trabajo transforma la máquina productiva para satisfacer sus habilidades y necesidades.

Enfrentando la monotonía y enajenación de otros

En Pascual, la participación de los socios en la toma de decisiones de la empresa (un voto por socio) y en el área de trabajo reduce la enajenación del trabajador de su producto y del proceso de producción. Sin embargo, la tecnología que usan continúa perpetuando la experiencia inhumana de la monotonía. Aunque el espacio limita una presentación amplia de la investigación sobre este tema, son necesarias algunas observaciones. Es generalmente reconocido que la monotonía está basada en una organización del trabajo taylorista que intenta controlar el poder productivo y el proceso de producción: lo que no está claro es hasta qué grado los administradores de una empresa privada logran tener tal control sobre los trabajadores.²⁴

²³ Un ejemplo del deseo de rutina de los trabajadores se puede observar en el caso de un vendedor que vivía al norte de la ciudad, y recogía y entregaba el camión de distribución en la fábrica del norte. Sin embargo, la administración de su área fue transferida a la planta sur y prefirió viajar por hora y media para recoger su camión en el sur, con tal de no cambiar al área de distribución supervisada en la planta norte.

²⁴ Para una breve revisión de estos debates consultar Zimbalist (1979), Halle (1984), Nash (1989), Leidner (1993) y Dudley (1994).

Otros estudiosos del tema argumentan que los trabajadores no son autómatas que sólo siguen las reglas, sino que usan su capacidad creativa para superar la monotonía y conseguir mayor control dentro de un sistema altamente rutinario (Montgomery, 1979; Halle, 1984; Dudley, 1994).

Las cooperativas intentan reducir la experiencia inhumana del trabajo monótono rotando las posiciones dentro de la línea de producción o por medio de juegos y conversaciones. Los juegos no son ni competencia individual (Burawoy, 1987) ni esfuerzos colectivos para conseguir mayor control del proceso de producción en oposición a los gerentes (Halle, *op. cit.*; Burawoy, 1987; Dudley, *op. cit.*). Los juegos de los trabajadores de Pascual buscan reducir la monotonía mientras refuerzan la colaboración para producir.

La rotación dentro de la línea de producción ocurre en los departamentos de botella y de plásticos. Aunque esto también puede ser observado en algunas corporaciones privadas, el horario de la rotación en Pascual fue determinado por los trabajadores, no impuesto por la gerencia. Por ejemplo, en producción de botella, a sugerencia de un trabajador, experimentaron rotar cada media hora en lugar de cada hora, pero dos días después regresaron a la periodicidad anterior, que les resultaba más conveniente. En el departamento de plásticos las rotaciones son determinadas por los trabajadores en la línea, se cambian cada vez que alguien se cansa de una actividad en particular.

En forma similar al comportamiento observado en corporaciones privadas, los trabajadores de Pascual participan

en juegos para superar la monotonía. En el departamento de plásticos suelen bromear, creando cortos momentos jubilosos. En el departamento de producción *Pak*, para revisar el que las máquinas estén llenando bien los recipientes, abren uno y mientras el refresco se recicla, algunas veces se echan el líquido unos a otros en juguetonas guerritas de refrescos. Tal comportamiento no está permitido, sin embargo, lo hacen para romper la monotonía.

La importancia que estos momentos divertidos puede observarse en el comentario de un empleado de producción botella. Aunque su trabajo actual es menos monótono —se traslada dentro de la fábrica para recoger y entregar producto, pidiéndolo de surtidores y llevando las cuentas de su uso—, compara este trabajo con su labor anterior como estibador:

P: ¿Y lo considera menos aburrido que el otro trabajo?

R: ¿El otro trabajo de estar estibando?

P: Sí

R: Pues al principio aquí no me gustaba, porque yo me había acoplado allá con mis compañeros y aquí estoy solo nada más. En mi departamento están [otros], pero ellos [hacen] su trabajo, yo el mío. Y allá pues éramos tres compañeros que andábamos juntos y... pues era menos aburrido porque había más comunicación, y aquí [estoy] solito.

Aunque este trabajador se ha acoplado a su nuevo trabajo y le gusta porque tiene menor supervisión, su comentario muestra que las conversaciones y juegos ayudan a romper la monotonía y alienan el desarrollo de amistades. En la

mayoría de las corporaciones privadas en México, los supervisores no permiten la vida social en el área de trabajo.²⁵ En la cooperativa, estas conversaciones y juegos no están prohibidos ni son reprimidos, lo que permite que los trabajadores se relacionen entre sí y desalienta la enajenación entre ellos.

El descontento producido por la monotonía de la línea productiva los lleva a platicar, bromear y jugar. Esto es similar a las observaciones que hicieron otros investigadores en empresas privadas, ya que es el comportamiento social típico que fomenta el trabajo manual rutinario (Friedman, 1977; Montgomery, *op. cit.*; Burawoy, 1987; Hamper, 1986; Halle, 1984, y Dudley, *op. cit.*). Pero en Pascual es diferente, primordialmente porque ser dueños de la empresa y tener una cultura participativa les da a los socios un doble papel: supervisores y trabajadores simultáneamente. Su consentimiento del proceso de producción no dejar que su trabajo excedente sea extraído por la gerencia, sino que el esfuerzo conjunto ofrece su trabajo excedente al bienestar de la comunidad. La salud económica de la cooperativa beneficia directamente a los trabajadores, ya que su excedente laboral regresa a ellos por medio de la distribución de utilidades. Sus juegos no son expresiones de lucha

contra los administradores, sino simplemente resistencia a los sistemas mecanizados y rutinarios del proceso productivo que heredaron.²⁶

La división del trabajo horizontal en Pascual dejó de ser una herramienta para forzar su labor y se usa para el beneficio de los trabajadores,²⁷ que reconocen sus diferentes habilidades y necesidades, mientras mantienen control sobre el proceso del trabajo. Los juegos que rompen la monotonía refuerzan el ritmo de trabajo acordado y mantienen el control sobre su empresa. La forma que toman los juegos sugiere que las relaciones en la producción en la cooperativa son diferentes de aquellas observadas en empresas capitalistas y socialistas.

Los elementos aquí analizados de la división del trabajo vertical y horizontal también se encuentran en corporaciones privadas que siguen un modelo "post-fordista" o "toyotista". Es necesario, primero, clarificar cuáles aspectos de la organización del trabajo que

²⁵ Tales actividades estaban prohibidas cuando Jiménez era el dueño, pero en la actualidad, en comparación con otras empresas privadas en México, los trabajadores de Pascual disfrutaban de más libertades para platicar y juntarse. Las descripciones ofrecidas por Fernández-Kelly (1983) acerca de las maquiladoras apoyan a esta visión.

²⁶ Los cooperativistas mantienen el control del proceso productivo y sus supervisores. Su derecho a la toma de decisiones les permite conseguir control (quitar a un supervisor de su posición, determinar el ritmo en las rotaciones de trabajo y los descansos, o decidir el tiempo que se pasa en el área de reparto) que no existen en las empresas privadas. En estas últimas los trabajadores usan los juegos en el área de producción para ganar algo de control; en las cooperativas toman otro significado: se convierten en reacciones a los efectos de una monotonía inevitable.

²⁷ Esto corrobora el argumento de Adler y Borys (1996) de que la división del trabajo no es un sinónimo de labor forzada.

ahora se le atribuyen al toyotismo han sido característicos del cooperativismo anterior (Espinosa y Zimbalist, *op. cit.*; Rothschild y Whitt, *op. cit.*). Estos cambios en Pascual no son simples reflejos de empuje competitivo y actualización industrial. La empresa comenzó a organizarse de esta manera desde 1984, mientras que las compañías automotrices que iniciaron el "post-fordismo" en México, lo hicieron hasta 1987 (Middlebrook, 1991).²⁸

Florida y Kenney (1991) anotan que, entre otras, las características del "post-fordismo" son equipos de trabajo, rotación de labores y flexibilidad de movimiento entre áreas de trabajo, menor clasificación, menos niveles jerárquicos, participación y control de calidad por los trabajadores, iniciativa obrera y círculos de calidad. A pesar de sus similitudes a lo observado en Pascual, este estudio demuestra que la experiencia cooperativista trae en sí una nueva relación *en y de* la producción, donde la participación del trabajador se dirige al control del área de trabajo y no primordialmente al aumento productivo y financiero de la empresa. Las rotaciones en la cooperativa, por ejemplo, no están simplemente impuestas o disminuidas por los gerentes en las temporadas altas de producción como en el toyotismo (Florida y Kenney, *op. cit.*: 385), y los ni-

veles de participación no depende de la capacidad de los gerentes de permitirla (Witte, 1980), sino que se mantienen durante el tiempo que los trabajadores lo deseen.

Es bien sabido que el sistema post-fordista no es más que otro mecanismo para garantizar el "consenso" laboral del trabajador para aumentar las ganancias de la empresa (Middlebrook, 1991; London, 1990; Knuth *et al.*, 1985; Ford, 1984). En la cooperativa, por lo contrario, el control les permite a los trabajadores definir las relaciones laborales deseables. Aunque en ella se da un ámbito dinámico de luchas internas, las relaciones laborales son distintas a las del ámbito privado, debido al simple hecho de que son los propietarios y, por lo tanto, tienen derecho legal a determinar lo que sucede en la empresa. Aun dentro del toyotismo, son los administradores los que toman la decisión final, incluyendo el despido de empleados. Dentro del cooperativismo, los administradores no pueden quitar su empleo a los socios, pero los socios sí pueden quitar a los administradores de sus puestos. Esta condición de control y su capacidad de transformar la división del trabajo es aun más evidente cuando analizamos el papel más amplio que juega la cooperativa en la vida de los trabajadores.

²⁸ Durante la investigación de campo, estos nuevos sistemas de organización laboral apenas comenzaban a entrar en el vocabulario de los cooperativistas. Las estructuras de la cooperativa se han ido formando con base en la experiencia propia de los trabajadores, las necesidades diarias de la producción y su satisfacción con el trabajo.

EMPRESA PARA BIENESTAR DEL TRABAJADOR

La cultura participativa de los trabajadores de Pascual no sólo cambió las relaciones *en* la producción y el signi-

ficado de las diferenciaciones verticales y horizontales, sino que también transformó la relación entre la empresa y los trabajadores, haciendo que ésta esté al servicio de aquéllos y no al revés. Así, la fábrica extiende su papel de uno puramente productivo a uno también reproductivo, y esto se observa en los programas educativos, artísticos y alimenticios de la cooperativa.

Pascual tiene sus propios maestros que ofrecen educación para adultos de primaria y secundaria, y la cooperativa ofrece becas completas o medias para cursar preparatoria, escuela técnica y universidad. También ofrece entrenamiento en áreas específicas, como técnicas de ventas o reparación de maquinaria. Aunque las empresas privadas dan entrenamiento en estas áreas, la mayoría continúa dependiendo de las escuelas públicas mexicanas y, por lo tanto, no ofrecen becas para entrenamiento profesional ni para la búsqueda personal del conocimiento.

Esta mayor voluntad de pagar por la educación de los socios subraya la preocupación por su desarrollo personal. Esto se observó en la cooperativa, cuando un delegado del comité de educación animaba a los socios para que tomaran cursos de educación primaria o secundaria. Tal empuje es consistente, porque algunos socios se niegan a superarse. Los socios de mayor edad, que están por jubilarse, sienten que pueden hacer bien su trabajo sin tener que ir a la escuela. Los delegados, por otra parte, con la responsabilidad de educar a los socios sobre el cooperativismo, consideran que es importante que por lo menos sepan leer y escribir para

que estén mejor informados en la toma de decisiones. Por medio de la apertura de oportunidades para adquirir las capacidades técnicas necesarias para cambiarse a nuevas áreas de trabajo o para estar bien informados, Pascual reduce el efecto negativo de la división del trabajo, particularmente la tendencia de limitar las capacidades técnicas y participativas de los trabajadores que conlleva a la especialización.²⁹

Aparte de los programas para educación formal, la cooperativa contrata a profesores de arte y presenta exhibiciones, algunas de las cuales incluyen obras de teatro de grupos alternativos, música en vivo y exposiciones de las obras de arte que recibieron como donación durante el movimiento laboral. Aunque en empresas grandes estadounidenses también se apoya el desarrollo artístico, esto no sucede en la mayoría de las empresas privadas.

Además de las amplias coberturas de protección médica, física y mental que ofrece por medio del Seguro Social,

²⁹ Espinosa y Zimbalist (*op. cit.*: 187) destacan la importancia de educación, salud y artes para adquirir una mejor comprensión del cooperativismo. Hablando de las cooperativas chilenas, argumentan que "estas empresas buscaban estimular el crecimiento en las áreas de la educación, salud y cultura y generalmente radiaban estos beneficios hacia la comunidad a su alrededor". Phillip Green (*op. cit.*: 460-461) explica que la especialización es inevitable, pero hace un llamado a distribuir mejor sus consecuencias, notando que se le debe dar fin a la separación entre la educación y el empleo, con tal de vencer el restringido acceso a las actividades en una organización de trabajo especializado. Pascual muestra un intento práctico de ir logrando esta meta.

Pascual asegura que sus trabajadores estén nutridos, ofreciendo comida diaria casi gratuita en su propia cafetería. La diferencia en las condiciones de Pascual era empresa privada y como cooperativa puede observarse en este comentario de un socio:

Injusticia sí era antes, que no teníamos derecho ni de comer. Nunca nos regalaban nada, aunque fuera un méndigo... Había veces en que el dueño vendía bolsas de chiles y frutas y duraznos en conserva y miel, pero las vendía. Y ahora hay un ranchito del cual se traen legumbres, se traen frutas y se reparten a los *compas* bolsas de legumbres. O sea que no es como antes... Antes no nos regalaban ni un méndigo... nada. Y ahora pues es diferente. O sea que no es una explotación.

La preocupación de la cooperativa por el bienestar y la reproducción de los trabajadores también es evidente en los vales de despensa que reciben los trabajadores para comprar comestibles en los supermercados.³⁰

La cooperativa no separa las vidas productivas y reproductivas de los trabajadores, reconociendo su responsabilidad por el bienestar de la persona entera. Como tal, el investigador tiene que considerar no sólo los cambios en la división técnica del trabajo, sino también la forma en que el área de trabajo

cooperativista comienza a cambiar la división social del trabajo. Debido a que los trabajadores usan a la fábrica para satisfacer sus necesidades, el papel de la empresa deja de ser solamente productivo y se convierte también en educacional y nutricional.

CONCLUSIÓN

Aunque el organigrama en Pascual tiene una estructura muy similar al de una empresa privada, la práctica cooperativista le da una nueva forma a la división del trabajo. La diferenciación entre la labor mental y manual comienza a deshacerse porque la propiedad y las leyes nacionales otorgan a los socios el derecho de toma de decisiones al nivel empresarial. Esta misma condición distingue al cooperativismo de las empresas privadas, tanto "post-fordistas" como toyotistas. Sin embargo, como explica Bayat (1991), la participación a nivel empresarial no es suficiente para comprender el grado de control que los trabajadores tienen sobre su empresa, por lo cual, en este artículo se exploraron las relaciones laborales en el área de trabajo.

Los socios entran en constantes luchas para determinar quién organiza las actividades diarias, planear la producción y definir cuánto poder se les da a los supervisores para determinar el ritmo de trabajo y las relaciones sociales durante la producción. En estos conflictos, los cooperativistas reflejan su lucha por alcanzar un balance entre la eficiencia y una experiencia laboral humana, y también su capacidad de mantenerse en control del proceso productivo. La

³⁰ En 1992 —un año antes de que el peso mexicano perdiera los últimos tres ceros y se convirtiera en *nuevo peso*— la despensa era de \$300000 (viejos) pesos, suficiente para alimentar a una persona durante un mes.

jerarquía no les quita la capacidad de control, por lo cual se puede dar una división del trabajo democrática.³¹ El carácter particular de la relación empresa-trabajador se observa en la manera en que la empresa se usa para el beneficio del trabajador. Mientras esto sucede, la cooperativa comienza a transformar la división social del trabajo, por lo cual podemos afirmar que el cooperativismo tiene la capacidad de crear una división del trabajo más humana y menos enajenadora. Esto no ha sido posible ni en empresas privadas ni las de propiedad estatal.

Claramente, esta cooperativa no es una utopía: no todos los trabajadores están motivados a participar, no todos cuestionan la autoridad y todos aún confrontan la necesidad de definir su papel como patrones de los empleados. El carácter de las relaciones sociales y de la división del trabajo dentro de la cooperativa es un proceso cambiante, resultado del proceso participativo. Por esta razón, las cooperativas pueden ser controladas por los trabajadores o llegar a desarrollar sistemas de control de una pequeña minoría. Los socios de Pascual han podido mantener control gracias a su cultura participativa y su lucha constante en las relaciones de producción. Aquí sólo se ha mostrado cómo esta participación logra desarrollar un concepto nuevo de división del trabajo.

Aunque Pascual no es una organización que se pueda reproducir fácilmente

y aunque no transformará la economía mexicana, su existencia ofrece una alternativa práctica a la organización inhumana y enajenante del trabajo en las empresas privadas.³² Pascual demuestra que las cooperativas pueden tener una división del trabajo, relaciones en la producción, así como una política de la producción que fortalecen la capacidad humana de los trabajadores.

En una época en la que el socialismo ya no ofrece soluciones satisfactorias y el neoliberalismo conduce a mayor pobreza, es necesario no solamente reconsiderar al cooperativismo, sino explorarlo no por lo que teórica e ideológicamente nos gustaría que fuese, sino por *lo que es como proceso cambiante*. La crisis Argentina ha llevado a un importante crecimiento en el número de cooperativas y ha demostrado la capacidad creativa y productiva de los obreros. La experiencia de Pascual, así como la de estos nuevos intentos, formulan una alternativa práctica y una solución realista a los problemas económicos y sociales que confrontamos. Evidentemente, es necesario llevar a cabo más estudios de las cooperativas con una cuidadosa reevaluación de nuestras expectativas y visiones teóricas. Es necesario considerar las relaciones de poder para comprender tanto a la relación *en* la producción, como la *de* la producción cooperativista.

³¹ Viggiani (1997) encuentra una condición similar en empresas cooperativas en Estados Unidos, en las cuales se pueden dar jerarquías democráticas.

³² Además de los cambios *en* las relaciones de producción, los beneficios de la cooperativa incluyen salarios un poco más elevados que en otras embotelladoras, una despensa mensual, comida diaria casi gratuita, becas educativas, seguro de vida y reparto de utilidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ADLER, Paul (1993), "The 'Learning Bureaucracy': New United Motor Manufacturing, Inc", *Research in Organizational Behavior*, vol. 15.
- ADLER, Paul y Bryan BORYS (1996), "Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, marzo.
- BAYAT, Assef (1991), *Work Politics and Power: An International Perspective on Workers' Control and Self-management*, Londres, Zed Books.
- BURAWOY, Michael (1987), *The Politics of Production: Factory Regimes Under Capitalism and Socialism*, Londres, Verso.
- COOLEY, Mike (1987), *Architect or Bee? The Human Price of Technology*, Londres, Hogarth Press.
- DENNING, S. Lance (1998), *The Practice of Workplace Participation*, Westport, CT, Quorum Books.
- DOHSE, Knuth, Ulrich JÜRGENS y Thomas MALSCH (1985), "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in the Japanese Automobile Industry", *Politics and Society*, vol. 14, pp. 115-146.
- DUDLEY, Kathryn Maire (1994), *The End of the Line: Lost Jobs, New Lives in Postindustrial America*, Chicago, The University of Chicago Press.
- ESPINOSA, Juan G. y Andrew ZIMBALIST (1978), *Economic Democracy: Workers' Participation in Chilean Industry 1970-1973*, Nueva York, Academic Press.
- FALS-BORDA, O.R. et al. (1977), *Coopeativismo: su fracaso en el Tercer Mundo*, Génova, United Nations Research Institute for Social Development.
- FANTASIA, Rick (1988), *Cultures of Solidarity: Consciousness, Action, and Contemporary American Workers*, Berkeley, University of California Press.
- FERNÁNDEZ-KELLY, Maria Patricia (1983), *For we are Sold, I and my People: Women and Industry in Mexico's Frontie*, Albany, State University of New York.
- FLORIDA, Richard y Martin KENNEY (1991), "Transplanted Organizations: The Transfer of Japanese Industrial Organization to the U.S.", *American Sociological Review*, vol. 56, pp. 381-398.
- FORD, Ramona (1984), "C.W. Mills, Industrial Sociology & Worker Participation Programs", *Free Inquiry in Creative Sociology*, vol. 12, pp. 13-24.
- FRIEDMAN, Andrew (1977), *Industry and Labor: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*, Londres, Macmillan.
- GIDDENS, Anthony (1971), *Capitalism and Modern Social Theory*, Cambridge, Cambridge University Press.
- GORZ, André (1982), *Farewell to the Working Class*, Londres, Pluto Press.
- GREEN, Philip (1983), "Considerations on the Democratic Division of Labor", *Politics and Society*, vol. 12, pp. 445-485.
- GREENBERG, Edward (1986), *Workplace Democracy: The Political Effects of Participation*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- GUNN, Christopher Eaton (1984), *Workers' Self-Management in the United States*, Ithaca, NY, Cornell University Press.
- HALLE, David (1984), *America's Working Man: Work, Home and Politics Among Blue-Collar Property Owners*, Chicago, The University of Chicago Press.
- HAMPER, Ben (1986), *Rivthead: Tales From the Assembly Line*, Nueva York, Warner Books.
- HECKSCHER, Charles (1994), "Defining the Post-Bureaucratic Type", en C. HECKSCHER y A. DONNELLON (eds.), *The Post-Bureaucratic Organization: New Perspectives on Organizational Change*, California, Sage, pp. 14-62.

- HODSON, Randy (1996), "Dignity in the Workplace Under Participative Management: Alienation and Freedom Revisited", *American Sociological Review*, núm. 61, pp. 719-738.
- HORVAT, Branco (1976), "Workers' Management", *Economic Analysis and Workers' Management*, vol. X, pp. 197-216.
- KEON, Thomas L. y Nancy M. CARTER (1985), "Toward a Clarification of the Division of Labor Construct", *Human Relations*, vol. 38, pp. 1131-1158.
- LEIDNER, Robin (1993), *Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, University of California Press.
- LOCKETT, Martin (1980), "Bridging the Division of labour? The Case of China", *Economic and Industrial Democracy*, vol. 1, núm. 4, pp. 447-486.
- LONDON, Steven H. (1990), "The New Industrial Relations Ideology and the Decline of Labor", *Policy Studies Journal*, vol. 18, pp. 481-493.
- MELLOR, Mary, Janet HANNAH y John STIRLING (1988), *Worker Cooperatives in Theory and Practice*, Milton Keynes, Open University Press.
- MICHELS, Robert (1958), *Political Parties: A Sociological Study of the Oligarchical Tendencies of Modern Democracy*, Nueva York, The Free Press.
- MIDDLEBROOK, Kevin (1991), "The Politics of Industrial Restructuring: Transnational Firms' Search for Flexible Production in the Mexican Automobile Industry", *Comparative Politics*, vol. 23, pp. 275-297.
- MONTGOMERY, David (1979), *Workers' Control in America: Studies in the History of Work, Technology, and Labor Struggles*, Londres, Cambridge University Press.
- MÜLLER, Birgit (1991), *Toward an Alternative Culture of Work: Political Idealism and Economic Practices in West Berlin Collective Enterprises*, Boulder, West View Press.
- NASH, June C. (1989), *From Tank Town to High Tech: The Clash of Community and Industrial Cycles*, Nueva York, State University of New York Press.
- ROTHSCHILD, Joyce y J. Allen WHITT (1986), *The Cooperative Workplace: Potentials and Dilemmas of Organizational Democracy and Participation*, Cambridge, Cambridge University Press.
- VIGGIANI, Frances A. (1997), "Democratic Hierarchies in the Workplace: Structural Dilemmas and Organizational Action", en *Economic and Industrial Democracy*, vol. 18, pp. 231-260.
- WILSON, Jeanne (1987), "The Institution of Democratic Reform in the Chinese Enterprise Since 1978", en C. SIRIANNI (ed.), *Workers' Participation and the Politics of Reform*, Philadelphia, Temple University Press, pp. 248-328.
- WITTE, John F. (1980), *Democracy, Authority, and Alienation in Work: Workers' Participation in an American Corporation*, Chicago, University of Chicago Press.
- WHYTE, William Foot y Katherine KING (1988), *Making Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex*, Nueva York, ILR Press.
- ZIMBALIST, Andrew (ed.) (1979), *Case Studies on the Labour Process*, New York, Monthly Review Press.