

De la acción colectiva al movimiento social. El caso de la Cooperativa Pascual*

ARACELI NAVA NAVARRO**

Resumen: A partir de una reflexión sobre algunas nociones de la sociología de la acción colectiva y los movimientos sociales, la autora analiza el caso del movimiento de los trabajadores de la Cooperativa Pascual de principios de la década pasada en México. La identidad colectiva generada y madurada a partir de la lucha contra el adversario permitió al grupo de trabajadores revertir al propio orden microsocioal profundamente autoritario. Esto transformó a la empresa en un importante laboratorio social de experimentación de la democracia y autogestión obrera que hoy, después de más de 14 años, ha convertido a la Cooperativa en una exitosa empresa refresquera en México, a pesar de los recientes conflictos laborales internos.

Abstract: Through a reflection on some ideas of collective action and social movements' sociology, the author analyzes the case of the Pascual Cooperative workers movement at the beginning of the 1980's in Mexico. The collective identity generated and aged through the struggle against the enemy allowed a group of workers to revert the profoundly authoritarian microsocioal order. This transformed the enterprise in an important experimentation social laboratory of workers for democracy and autosufficiency which today, after more than 14 years has made the Cooperative into a succesfull soft drink business in Mexico, in spite of its recent internal conflicts.

INTRODUCCIÓN

EN EL PRESENTE TRABAJO se analiza, a partir de la perspectiva de la acción colectiva y los movimientos sociales, el caso de uno de los movimientos de trabajadores en México de principios de la década pasada, que en el marco de numerosas derrotas obreras, resultó exitoso. Exitoso porque fue capaz de oponerse y derrotar la estructura de relaciones laborales existentes y proponer al mismo tiempo la creación de una nueva forma de organización. Con esta nueva configuración institucional, basada en principios democráticos y en la autogestión obrera, resurgió, con sus propios esfuerzos y recursos, una de las empresas mexicanas, podríamos decir de tamaño medio, de mayor prestigio internacional.

Se trata de una empresa productora de refrescos organizada como cooperativa, que a pesar del oligopolio de las empresas transnacionales, ocupa un lugar importante en las preferencias de la imponente masa de consumidores de refrescos en México. Al mismo tiempo, es uno de los escasos ejemplos de cooperativas de producción que resultaron funcionales y que se presenta atípica ante los innumerables fracasos del sector social de la economía en nuestro país.

* Este trabajo se desprende de la tesis "Democracia, participación y liderazgo. El caso de la cooperativa de trabajadores Pascual", Instituto Mora, México, 1994.

** Dirigir correspondencia al Instituto de Investigaciones Sociales, Circuito Mario de la Cueva S/N, Ciudad de la Investigación en Humanidades, Ciudad Universitaria, Coyoacan, C. P. 04510, México, D. F., tel.: 622-7418, fax: 665-2443.

DE LA ACCIÓN COLECTIVA AL MOVIMIENTO SOCIAL

En la sociología de la acción colectiva existen distintas perspectivas analíticas que en general coinciden en la diferenciación entre ésta y movimiento social. Se establece que el movimiento social es la forma más compleja de este tipo de acciones. De ahí que todo movimiento social sea considerado como una acción colectiva, pero no toda acción colectiva pueda ser considerada como un movimiento social.²

Nuestro planteamiento se desprenderá fundamentalmente de la perspectiva europea, representada por Alain Touraine, y de los planteamientos de Anthony Obershall, debido a la manera en que destacan el concepto de conflicto social y la trascendencia que éste tiene para nuestro objeto de estudio.

Analíticamente, podemos entender por acción colectiva aquella interacción conflictiva entre dos o más actores colectivos, que luchan entre sí por la apropiación o conservación de valores o recursos sociales. Estos actores, de acuerdo con Melucci (1986), tienen definida una solidaridad específica que se puede ver intensificada en la lucha contra el adversario.

De esta forma, en términos tourenianos, entenderemos al movimiento social como la forma más compleja de acción colectiva, que se define como el conjunto de interacciones orientadas normativamente entre adversarios que poseen interpretaciones opuestas y conflictivas sobre las reorientaciones de un modelo de sociedad. Dentro de esta perspectiva una acción colectiva podría convertirse en un movimiento social en la medida en que el conflicto y la lucha entre adversarios rebasara los límites del sistema social. Aquí, las nociones de Identidad, como la definición que hace el actor sobre sí mismo; de Oposición, como la definición de los adversarios y de aliados en lucha, y de Totalidad, entendida como proyecto, son básicos para el análisis de los movimientos sociales (Touraine, 1973).

Una de las dimensiones fundamentales resaltada por esta perspectiva es la del *conflicto social*, al cual entenderíamos como aquel proceso de interacción intencional entre dos o más actores, que se presenta en una situación de rivalidad por la obtención-conservación de recursos, ya sea materiales o simbólicos (Obershall, 1987:324). Esta definición nos lleva en primer término, de acuerdo con Obershall (*ibidem*: 329) a considerar que el conflicto es social, en el sentido de que a las partes en rivalidad las constituye un conjunto de individuos con objetivos comunes. En segundo lugar, este autor nos demuestra, siguiendo a Coser y a Janis, que el conflicto genera cohesión y consenso interno en el grupo, lo cual puede llevar a que cada una de las partes subestime los costos y sobreestime las posibilidades de éxito, generando una intensificación del conflicto. Por último, Obershall plantea, citando a Gurr, que el conflicto puede ser mediado por diversas condiciones que lo facilitan

² Para ubicar las distintas perspectivas analíticas, cf. Araceli Nava, *ibidem*; María Luisa Tarrés, "Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva", *Estudios Sociológicos*, vol. X, núm. 30, 1992 y Gerardo Munk, "Algunos problemas conceptuales en el estudio de los movimientos sociales", en *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 3, 1995.

o inhiben. Entre ellas, ubica al “potencial coercitivo” del régimen que puede generar un efecto depresor o disuasivo, a la “institucionalización” como medios no violentos de canalizar el descontento, y a la propia “legitimidad del régimen” (Obershall, *ibidem*:342).

En este sentido, para comprender el alcance de la acción colectiva es necesario analizar la dinámica del conflicto, es decir, ubicar las fuentes estructurales; el alcance y duración de las acciones de cada actor; los momentos de intensificación y relajamiento de las tensiones; la regulación y resolución del conflicto y las consecuencias resultantes para los grupos contendientes y para la sociedad en general.

Partiendo de las anteriores consideraciones, reconstruiremos la experiencia del caso de los trabajadores de la refresquera Pascual. Partimos de la hipótesis de que este movimiento alcanzó el grado de movimiento social en la medida en que transformó las relaciones sociales, si no al nivel del sistema social en general, sí por lo menos en el de las relaciones interactivas en el interior de la empresa. En este caso, el conflicto llegó a tal intensidad que permitió la eliminación del adversario y propició la configuración de una nueva forma de institucionalización a través de la cooperativa.

EL MOVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES DE PASCUAL

1. La caracterización del adversario

Antes de constituirse como cooperativa, la empresa refresquera Pascual fue, durante cuatro décadas, una exitosa experiencia empresarial propiedad de Rafael Jiménez Zamudio. Originario del estado de Veracruz, fue un próspero empresario que surgió en la época de auge del desarrollo industrial de México en la década de los cuarenta. Fue compañero en la Universidad Nacional Autónoma de México de los ex presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo. Inició su carrera de empresario muy joven vendiendo “aguas frescas” y paletas elaboradas con fruta proveniente de la extensa propiedad que tenía en su tierra natal. Después creó una planta de agua purificada denominada “Aguas Pascual”, la cual posteriormente vendió a la conocida empresa “Agua Electropura”. Fue en ese tiempo cuando nació su idea de mezclar el agua purificada con concentrados de fruta e iniciar la producción de refrescos.

Las primeras instalaciones de su fábrica de refrescos estuvieron ubicadas en la colonia Santa María la Ribera; después las trasladaría a la colonia Anáhuac. Finalmente, en 1949 adquirió los terrenos ubicados en las calles de Lorenzo Boturini y Clavijero de la Colonia Obrera, en el Distrito Federal, e instaló la planta que con los años se convertiría en la matriz de la empresa y que actualmente es propiedad de la cooperativa y se conoce como la Planta Sur. A principios de la década de los sesenta se asoció con la empresa Canada Dry, y después de un tiempo se quedó con la totalidad de las acciones, conformando lo que hoy se conoce como la Planta Norte,

ubicada en la Avenida Insurgentes Norte, de la colonia Calputitlán, la cual también pasó a manos de la cooperativa. Además de las dos plantas procesadoras en el D.F., Jiménez era dueño de varias empresas en la república, entre las que estaban: "Juguera Veracruz", "Embotelladora Jalisco", "Juguera Poza Rica", "Embotelladora Pascual" y el "Hotel Posada Jacarandas" en Cuernavaca, Morelos. En el extranjero contaba con una juguera en Houston y con la empresa "Pascual Foods Inc". En un tiempo intentó incursionar en el mercado japonés con un refresco denominado "El Chaparrito Mexicano", el cual fracasó.

En términos generales, el desempeño de su empresa se desarrolló exitosamente con estándares elevados de productividad y eficiencia económica, llevándolo en su mayor periodo de auge, de 1973 a 1981, a tener una tasa media de crecimiento de 2.6%, y a ocupar el cuarto lugar en producción y ventas en el país después de Coca-Cola, Pepsi-Cola y Sidral Mundet. Sus ventas llegaron a representar el 13% del mercado de sabores a nivel nacional y el 40% en el valle de México (Torres Cisneros, 1991:86-87).

El éxito económico alcanzado por Rafael Jiménez no sólo se explica por la aplicación de efectivas políticas económicas, sino también en gran parte por una intensiva política de bajos salarios y nulas prestaciones sociales a sus trabajadores. Lo anterior obedecía a la implantación de un efectivo y funcional aparato de relaciones patrimonialistas entre el patrón y los trabajadores y sin duda a la participación de Jiménez en una red de influencias con altas jerarquías del poder político.

Las relaciones laborales patrimonialistas, entendidas como aquellas relaciones entabladas con base en el libre arbitrio de la persona soberana, se caracterizan por ser autoritarias, paternalistas y clientelares, en donde la autoridad otorga o retira su favor a sus subordinados por inclinaciones o antipatías personales. En su trabajo, Alejandro Vial (1986:44) aborda el problema de las relaciones patrimonialistas como el concepto que articula la multiplicidad de atributos que caracterizan las relaciones laborales en esta empresa. Sus planteamientos fueron de gran utilidad para la caracterización del patrón. Sin embargo, su análisis no permite comprender el papel que los trabajadores desempeñaron en esa relación, que sin duda los oprimía, pero que al mismo tiempo legitimaban.

En este sentido, proponemos el concepto de complicidad pasiva de los trabajadores como contraparte a la forma patrimonialista de dominación.³ Se trataba de una relación de intercambio de favores concretos a cambio de compromiso "moral" y obediencia. De esta forma podríamos entender la funcionalidad y vigencia de este tipo de relaciones laborales durante casi cuarenta años.

De acuerdo con los testimonios recopilados de los trabajadores tanto en trabajos anteriores como los de Taibo II (1987) y Vial (1986) como los recientemente recogidos, Nava (1994), podemos ubicar formas concretas de ejercicio de autoridad por parte del patrón. Se trataba de relaciones basadas en el desconocimiento o delibe-

³ El concepto de patrimonialismo lo construimos a partir del tipo ideal weberiano de la dominación tradicional, en la que la forma patrimonialista representa un subtipo. Para Weber, la dominación tradicional

rado desacato del derecho laboral mexicano. Las contrataciones, el nivel salarial, las horas extra, vacaciones, no sólo se realizaban al margen de las disposiciones legales, sino que dependían de la decisión personal del patrón y de sus relaciones personales con los trabajadores. Cualquier estímulo económico, que otorgaba en forma discrecional, dependía más de la lealtad o confianza que demostrara un trabajador que del propio desempeño de su función. En numerosas ocasiones, Jiménez entabló relaciones de compadrazgo con sus trabajadores, apadrinaba matrimonios, bautizos y ocasionalmente les ayudaba a resolver sus problemas personales o les prestaba dinero. De esta manera, surgía el sentimiento de respeto y obediencia al patrón en una lógica de intercambio de "favores".

Esta situación fue posibilitada en la medida en que la mayoría de los trabajadores (fundamentalmente de la planta sur) ingresaron a la empresa desde su fundación. Se trataba inicialmente de una empresa muy pequeña en donde el sistema de relaciones laborales fue construido poco a poco, existiendo un contacto muy estrecho entre patrón y trabajadores. Además, la percepción de una actitud emprendedora, nacionalista, con una enorme habilidad para establecer relaciones con las altas jerarquías del poder político, y sobre todo paternalista, hizo que los trabajadores en su mayoría reconocieran en Jiménez una autoridad legítima.

Lo anterior posibilitó que las relaciones interactivas transcurrieran siempre en el espacio interno de la empresa y con una lógica de particularismo y no de reconocimiento de los trabajadores como sujeto colectivo de interlocución, en donde no se aceptaba crítica alguna a las disposiciones patronales. Y cuando así sucedía, era sancionado inmediatamente como un intento de rebeldía hacia el "padre" protector que tenía el derecho de castigar incluso con la expulsión de la empresa.

Cabe mencionar que se conocía la existencia de un sindicato, supuestamente afiliado a la CTM, cuyo secretario general, Edmundo Estrada, fue nombrado por el dueño y tenía alrededor de 20 años en el cargo. Jamás se realizaron asambleas para discutir los términos de una revisión salarial, y mucho menos las cláusulas del contrato colectivo de trabajo. Sin embargo, debido al paulatino crecimiento del nivel de complejidad de la empresa, que para 1982 llegó a tener 1 900 trabajadores, el patrón de relaciones patrimonialista empezó a mostrar visos de desgaste. El hecho

es entendida como aquella "cuya legitimidad descansa en la santidad de las ordenaciones y poderes de mando heredados de tiempos lejanos". *Cfr.* Weber (1984:170). Este tipo ideal lo construye contrastándolo con la forma "legal" de dominación y lo caracteriza de la siguiente manera:

El soberano no es un "superior", sino un señor personal.

Su cuadro administrativo no está constituido por "funcionarios" sino por "servidores".

Los subordinados no son miembros de la asociación sino sus "súbditos".

Las relaciones del cuadro administrativo para con el soberano no se determinan por el deber objetivo del cargo, sino por la fidelidad personal del servidor.

No se obedece a las disposiciones estatuidas, sino a la persona llamada por la tradición.

Los mandatos del soberano son legítimos de dos maneras:

a) en parte por la fuerza de la tradición que señala inequívocamente el contenido de los ordenamientos;
b) en parte por el arbitrio libre del señor. Aquí el soberano puede otorgar o retirar su favor por inclinaciones o antipatías personales o por una decisión puramente personal (*ibidem*:180-181).

de que el paro de labores de 1982 se iniciara precisamente en la planta norte no es gratuito ni casual. Esta planta era la más reciente y moderna. Los trabajadores que ahí laboraban no tenían tanta antigüedad en la empresa y por consiguiente tendían a tener menores lazos patrimonialistas (compromiso moral) con el patrón. Además, al ser la planta más moderna, requería de mano de obra más calificada con mayores niveles de escolaridad. Ambos factores facilitaron la discusión sobre las condiciones de trabajo y sentaron las bases para que se generara la rebeldía generalizada en contra de Jiménez.

2. Configuración de una acción colectiva: el detonante y la dinámica del conflicto (1982-1984)

El conflicto obrero-patronal vivido en la empresa "Refrescos Pascual, S.A." en el periodo 1982-1984 puede ser dividido en términos analíticos en dos etapas:

a) Llamada por la historia "oficial" de la cooperativa como "movimiento de hecho", abarca desde el 18 de mayo al 9 de junio de 1982, periodo en el que los trabajadores actuaron al margen de la ley por estar fuera de la protección de algún sindicato. En este lapso se configuró una identidad colectiva en términos de la definición de aliados y enemigos, y también se generaron las estrategias de acción para insertarse en la legalidad.

El conflicto se inició el 18 de mayo de 1982 cuando un grupo de trabajadores de la planta norte, asesorado por integrantes del Partido Mexicano de los Trabajadores, convocó a iniciar un paro general para exigir el cumplimiento de la disposición gubernamental de otorgar un aumento de emergencia.⁴ Después de la respuesta afirmativa de la base trabajadora, a través de los choferes de reparto, invitaron a los trabajadores de la planta sur a sumarse al movimiento. Al siguiente día, el paro era generalizado en ambas plantas.

La respuesta inmediata de la parte patronal se desarrolló en dos tipos de acciones:

1) Envió cartas y telegramas individuales a algunos de los trabajadores invitándolos a no seguir en su movimiento, prometiendo a cambio mejores puestos y salarios.

2) Publicó una serie de desplegados en la prensa y envió comunicados a la radio y televisión, en donde denunciaba la injerencia de las transnacionales refresqueras en el conflicto, y la presencia de agitadores profesionales que pretendían golpear severamente la economía mexicana (Vial, 1986:46).

El paro general en términos institucionales era un movimiento ilegal, debido a que se presentaba al margen de las supuestas instancias sindicales, y sin el debido emplazamiento a huelga. Sin embargo, respondía a una representación generalizada de los trabajadores de que las instancias sindicales existentes no respondían a sus necesidades, debido a su incondicionalidad ante el patrón. Por lo tanto, para los tra-

⁴ El 22 de marzo de ese año, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, por orden presidencial, anunció la obligación de otorgar aumentos generales de emergencia del 10%, 20% y 30% a los salarios.

bajadores el sindicato, dirigido por Edmundo Estrada, no representaba una opción viable. De ahí que se plantearan la necesidad de un movimiento de “hecho” y no de “derecho” como única alternativa.

Pasaron casi dos semanas y ninguno de los dos actores básicos del conflicto se movió de su posición. Fue hasta el 31 de mayo que el patrón realizó una acción que fue determinante para el desarrollo de los acontecimientos e incluso para su propia derrota: organizó por cuenta propia el rompimiento violento de la huelga, lo cual dejó como saldo dos muertos y numerosos heridos. La primera reacción de los trabajadores fue linchar a los golpeadores, los cuales entraron en forma violenta a las instalaciones de la planta sur y se refugiaron dentro de la misma. De ahí sólo pudieron salir mediante la intervención de un grupo de granaderos que llegaron a rescatar a Jiménez y a su grupo.

Los asesores políticos del PMT, utilizando un altavoz, llamaban a no hacer caso de las provocaciones y a no caer nuevamente en la violencia. La decisión de los trabajadores fue la de continuar con su movimiento. Después de que los granaderos se retiraron junto con Rafael Jiménez y su grupo, una parte de los trabajadores permaneció en las instalaciones para mantener el paro, y otra organizó, junto con otros sindicatos, una marcha a la Procuraduría de Justicia del D. F., para exigir se hiciera justicia ante los asesinatos. Como resultado, logran que se dicte orden de aprehensión contra Rafael Jiménez, quien para entonces ya se encontraba prófugo y tramitando un amparo legal que fácilmente le fue concedido.

Hasta aquí, podríamos interpretar que la lógica aplicada por el patrón respondía a una tradición propia de resolver por las “buenas” o por las “malas” los conflictos, sin necesidad de reconocerlos como interlocutores. Sin embargo, su actuación le generó una serie de efectos no esperados:

1) Quizá sólo buscaba “asustar” a los trabajadores, pero se generaron dos muertes que rebasaban los límites de su fábrica y frente a las cuales debía responder ante las instancias gubernamentales de justicia.

2) Al salir del espacio interno de la fábrica, el conflicto generó una activación de la opinión pública en contra de la violencia, y por tanto desfavorable para Jiménez.

3) Los asesinatos se convirtieron en un elemento que fortaleció la identidad interna de los trabajadores. Surgieron los “mártires” del movimiento, lo cual permitió una definición todavía más clara en contra del patrón.

Por su parte, los trabajadores tenían claro que en términos legales su movimiento era improcedente y que en cualquier momento, las instancias gubernamentales podrían reprimirlos. Por lo tanto, tras acaloradas discusiones en las que se debatía la ausencia de democracia en la CTM, deciden entrevistarse con Fidel Velázquez para protestar por la actuación del sindicato existente en Pascual que se decía afiliado a esa central obrera. Después de que Velázquez negó tal afiliación, los invitó a formar un sindicato dentro de sus filas. En sólo tres días la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje resolvió el juicio de titularidad a favor del Sindicato Nacional de la Industria Embotelladora afiliado a la CTM y dirigido por Armando Neyra Chávez. A partir de ese momento quedaron conformadas las secciones 369 y 370 del Sindi-

cato de Trabajadores de Pascual. Esta situación se podría interpretar como el primer triunfo de los trabajadores, ya que lograron insertarse en el espacio de la legalidad y obligar al patrón a reconocerlos como interlocutores.

b) Denominado "movimiento de derecho", se inicia el 10 de junio de 1982, fecha en la que la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje otorgó la titularidad del contrato colectivo de trabajo a la CTM, y abarca hasta el 6 de agosto de 1984 cuando los trabajadores obtuvieron en remate los bienes, marcas y patentes de la empresa. En esta etapa podríamos afirmar que se consolida la identidad colectiva, y en el desenvolvimiento de la acción colectiva se genera un movimiento social que revierte el orden microsociedad de la empresa y conforma las bases para una nueva institucionalización con la cooperativa. Desde el inicio, la CTM, condicionó su apoyo a la salida de los asesores del PMT, comandados por Demetrio Vallejo, lo cual es rechazado por los trabajadores.

Un día después de reconocida su titularidad, Neyra firmó un convenio con la empresa, a espaldas de los trabajadores, en el cual se definía el contrato colectivo de trabajo y la fecha de revisión contractual. Dicho convenio llegó accidentalmente a manos de los trabajadores, a través de un empleado de la imprenta donde se reproducía el documento y que conocía el problema de "los pascuales". Los dirigentes del movimiento decidieron no dar a conocer la situación hasta que se presentara una situación estratégica.

El 17 de junio la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, CTM, empresa y trabajadores firman un convenio, por medio del cual se establece que se reiniciarían labores el día 19, contemplando el incremento salarial del 10%, 20% y 30% y un pago de 400 000 pesos a los deudos de los difuntos. Hasta aquí el conflicto parecía solucionado.

Sin embargo, el 29 de ese mismo mes, la empresa realizó un reacomodo de zonas de reparto, respaldada en el contrato colectivo de trabajo firmado por Neyra Chávez. En ese momento, la empresa era dirigida por Olivia Jiménez.⁵ Esta decisión implicaba la desarticulación de la organización de los trabajadores, porque se aislaba a los principales dirigentes. Pero el estado de cosas no podía ser igual al de antes del 18 de mayo de 1982. Los trabajadores ya contaban con una sólida organización que les permitió responder.

Primero, ante esta situación, la reacción de los trabajadores fue detener estos planes y presionar con la suspensión de labores por dos días. La empresa respondió con el despido de 96 trabajadores, entre los que se encontraban los principales dirigentes. Nuevamente los trabajadores responden con un movimiento de brazos caídos y con la realización de un mitin frente a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para denunciar los hechos.

⁵ La hija de Rafael Jiménez, quien se encontraba prófugo, sería la encargada de entablar las negociaciones.

El 18 de agosto de 1982 la empresa despidió a los 1 945 trabajadores y cerró las dos plantas. En reacción, los trabajadores obligaron a Neyra a emplazar a huelga por violaciones al contrato colectivo de trabajo. Con ello, el 2 de septiembre estalló la segunda huelga.⁶ En este momento, Neyra Chávez nuevamente condicionó el apoyo de la CTM a la salida de los asesores. Los trabajadores le respondieron acusándolo de traidor, y dado que contaban con el documento que lo demostraba, decidieron presentar un juicio de titularidad a favor de la CROC.

En respuesta, el 15 de octubre de 1982 Armando Neyra, quien todavía continuaba bajo la titularidad del contrato de Pascual, firmó un convenio secreto con la empresa y la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje, en el cual se daba por terminada la huelga. De esta forma, se justificaba legalmente el desalojo que los granaderos llevaron a cabo violentamente el 23 de octubre.

Desconcertados, y una vez enterados de la existencia de tal convenio, los trabajadores decidieron que un grupo permaneciera en las instalaciones haciendo guardia permanente, mientras que otro contingente realizaba una marcha a la Secretaría del Trabajo para exigir les fueran dados a conocer los términos de dicho convenio. Ahí, un vocero de la Secretaría les informó que el convenio se encontraba en la Junta Federal de Conciliación y Arbitraje. Entonces los trabajadores se dirigieron a la Junta y ante la negativa de las autoridades de entregarles el documento, decidieron tomar sus instalaciones. Este movimiento tuvo una duración de 17 días, lapso en el que se creó el "Comité de Esposas y Familiares de Trabajadores de Pascual", el cual tuvo una importancia significativa en el movimiento. Simultáneamente a la toma de la oficina del presidente de la Junta Federal, otro grupo de trabajadores, con el apoyo de otros sindicatos, realizó una marcha a Los Pinos para entrevistarse con el todavía presidente José López Portillo. Sin embargo, el movimiento fue bloqueado y dispersado con fuertes tensiones de resistencia de los trabajadores.

Días después, un grupo de trabajadores de Pascual, junto con otros sindicatos también en huelga, realizó una marcha y mitin en la Secretaría del Trabajo para exigir solución a su conflicto. Ante la falta de respuesta de las autoridades y como forma de presión, bloquearon los accesos al edificio de la Secretaría. Esta acción tuvo un significado muy especial para los trabajadores. Fue un momento de mucha tensión porque las posibilidades potenciales de una represión masiva por parte del gobierno se mostraron como una amenaza latente. Sin embargo, lograron que un vocero de la Secretaría bajara a dialogar con ellos. Ahí se les informó que se les daría solución a cambio de que los trabajadores que tenían tomada la Junta Federal se retiraran. En cumplimiento al acuerdo, el 10 de noviembre de 1982 los trabajadores se retiraron de las instalaciones de la Junta y al día siguiente ésta dictó un auto de ejecución a favor de los trabajadores por medio del cual se obligaba a la empresa a partir del 6 de diciembre a reinstalar a los trabajadores.

⁶ La primera, en realidad fue el paro general del 18 de mayo de 1982.

La empresa presentó resistencias a cumplir esta orden. Llevó a cabo estrategias selectivas de reinstalación, y al mismo tiempo contrató a varios trabajadores ajenos a la empresa, reconocidos como "esquirolas". Sin embargo, los trabajadores en lucha nuevamente tomaron la empresa y se autoinstalieron en sus puestos de trabajo. Con esta fuerte tensión entre empresa y trabajadores terminó el año de 1982.

Durante los primeros meses de 1983 parecía resuelto definitivamente el conflicto. Sin embargo, Neyra Chávez, quien todavía tenía la titularidad del contrato, realizó una estrategia de desarticulación de la organización de los trabajadores. Desde finales de 1982, nuevamente a espaldas de los trabajadores, tenía un emplazamiento a huelga por revisión salarial a partir del 1º de enero, lo cual automáticamente anulaba la legalidad de la huelga, ya que la cláusula 96 del contrato colectivo de trabajo estipulaba que dicha revisión contractual se realizaría el 29 de enero. Al conocer lo anterior, los trabajadores lograron prorrogar la fecha para que la revisión salarial se pudiera efectuar en tiempos legales y sin necesidad de estallar la huelga. Esta acción de los trabajadores pretendía estratégicamente esperar la resolución de la Junta Federal para otorgar la titularidad del contrato a la CROC.

En los primeros días del mes de mayo de 1983 es otorgado al Sindicato Nacional Benito Juárez de la CROC la titularidad del contrato de Pascual. En este momento los trabajadores ya estaban dentro de los tiempos legales para emplazamiento a huelga.

El 24 de mayo de 1983, por tercera ocasión, nuevamente fueron colocadas las banderas rojinegras en las dos plantas de la empresa Pascual por revisión salarial, así como por el pago del adeudo de 45 millones de pesos que la empresa no había cubierto por concepto de los conflictos anteriores. La Junta Federal reconocía la legalidad de la huelga a pesar de la demanda de inexistencia por parte de la empresa, quien intentaba ampararse. Esta huelga se prolongó durante varios meses, después de innumerables intentos de negociación que no prosperaron, en gran parte por la intransigencia de la empresa de no presentarse a las audiencias.

El 20 de diciembre de 1983, después de conocer la noticia sobre el secuestro de uno de los asesores de los trabajadores, la Junta Federal ordenó a la empresa a que en el término de 15 días reanudara labores en sus dos plantas, pagara el 50% de aumento salarial y el 100% de salarios caídos. La empresa se negó categóricamente. Ante el adeudo de 336 621 754 pesos por concepto de salarios caídos y aumentos salariales que la empresa se había negado a pagar, la Junta Federal decidió embargar y poner en liquidación los bienes de la empresa. Meses después la Secretaría del Trabajo puso en remate los bienes, marcas y patentes de la empresa. Los trabajadores se presentaron como postores, poniendo como garantía los adeudos del patrón, y de esta manera obtuvieron la propiedad de los bienes y patentes de la empresa.

Al analizar la dinámica del conflicto entre el dueño de la empresa y los trabajadores vemos que el proceso llevó a una amplia polarización entre los contrincantes, lo cual generó la posibilidad de eliminar a uno de los actores principales: al propio patrón. El éxito del movimiento de los trabajadores de Pascual en el contexto de numerosas derrotas obreras puede ser explicado, en gran medida, por el proceso

de resquebrajamiento que sufrió su adversario. El conflicto estalló en una coyuntura política muy específica: en el tiempo de sucesión presidencial. Etapa que tradicionalmente para el sistema político mexicano significa alta tensión y algidez en la lucha por el poder entre facciones de la burocracia política.

Matilde Luna y Ricardo Tirado (1992:118) plantean que la decisión presidencial de nacionalización de la banca en septiembre de 1982 generó una fractura entre dos facciones de la burocracia política: la tradicional, liderada por el presidente saliente José López Portillo, y la tecnocrática, representada por el presidente entrante Miguel de la Madrid Hurtado. Al final se impuso el dominio de la segunda.

El triunfo de De la Madrid en las elecciones de 1982 implicó el debilitamiento de la facción tradicional-proteccionista de la burocracia política y del empresariado, a la que precisamente estaba ligado el antiguo dueño de la empresa Pascual S. A., Rafael Jiménez, quien mantenía vínculos estrechos con los ex presidentes Luis Echeverría Álvarez y José López Portillo.

Prácticamente a partir de que la nueva administración asume el poder, la correlación de fuerzas entre Jiménez y los trabajadores se inclina hacia estos últimos. Pocos días después del cambio de administración, el 6 de diciembre de 1982, observamos que las autoridades laborales dictaron auto de ejecución a favor de los trabajadores y estos fueron reinstalados en su empleo. Meses después, otorgaron la titularidad del contrato colectivo al Sindicato Nacional Benito Juárez afiliado a la CROC; reconocieron la legalidad de la tercera huelga, a pesar de la constante presión de la empresa por declararla inexistente, presionaron constantemente y establecieron sanciones a la empresa para obligarla a negociar con los trabajadores. También, ante la negativa de Jiménez de otorgar los aumentos y pagar los adeudos, las autoridades decidieron la liquidación de los bienes, los pusieron en remate y los otorgaron a los trabajadores.

Todas estas acciones, llevadas a cabo por las autoridades, contrastan con las ejecutadas en la anterior administración, en la que dos veces los trabajadores fueron desalojados violentamente por el cuerpo de granaderos, fueron solapadas las traiciones cetemistas y aplicadas políticas de tortuguismo para resolver las demandas de los trabajadores. En ese sentido, observamos un cambio en la lógica gubernamental de tratamiento al conflicto.

No se trataba de que en ese momento el gobierno apoyara a los trabajadores, sino simplemente de que se retirara el apoyo gubernamental a Jiménez. Algunos líderes del movimiento, en sus testimonios, hablan incluso de la existencia de enfrentamientos personales entre Jiménez y el secretario del Trabajo y la Junta Federal. La fractura de la alianza del ex patrón de Pascual con el gobierno parece indicar el origen del resquebrajamiento de Jiménez y el triunfo de los trabajadores.

3. *Del movimiento social a la construcción colectiva de una nueva institución: constitución de la Cooperativa de Trabajadores Pascual (1984-1985)*

Después de haber ganado la propiedad de las marcas, bienes y patentes de la empresa, el 18 de agosto de 1984 los trabajadores llevaron a cabo una asamblea general para discutir y decidir lo que se habría de hacer con la empresa. Son tres las opciones que se discuten: 1) venderla y repartirse las ganancias; 2) entregarla al gobierno para que la saneara financieramente y después venderla y repartirse las ganancias, y 3) constituir una cooperativa.

El conglomerado de trabajadores no era homogéneo. Existían por lo menos tres grupos diferenciados: un grupo de trabajadores incondicionales del antiguo patrón interesados en recibir lo que les correspondía por la venta de la empresa. Un segundo grupo que participó en el movimiento y que debido a la incertidumbre también quería que se vendiera la empresa. El tercero, formado por el grueso de los trabajadores que participó en el movimiento y que pretendía conservar su fuente de empleo, a través de la creación de la cooperativa. Al final de las votaciones se impuso por mayoría el último grupo, quien convenció a los indecisos y decidió formar la cooperativa.

El 23 de agosto de 1984 los trabajadores de Pascual dieron a conocer públicamente su decisión de constituir una cooperativa. El gobierno les ofreció facilidades en los trámites del registro y apoyo en la obtención de créditos para iniciar la producción (Taibo II, 1991:118).

En septiembre de 1984 el Fondo Nacional de Estudios y Proyectos (FNEP) de Nacional Financiera, por órdenes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (Secretaría del Trabajo), inició los estudios de factibilidad económica de la empresa. En marzo de 1985, seis meses después, Nafinsa entregó los resultados del estudio. De éste se desprenden, como requisitos de viabilidad económica, la necesidad de contar con el financiamiento de 3 500 millones de pesos para el arranque de la producción, cancelar por ineficientes todas las líneas de botella y contratar un grupo de administración de alto nivel. Los trabajadores decidieron solicitar un crédito bancario, no suspender la producción de botella y administrar ellos mismos la empresa.

Ahora sólo faltaba el registro ante la Dirección de Fomento Cooperativo, pero pasaron varios meses para que se les otorgara. En este lapso, el ex dueño de la empresa realizó una campaña de "sabotaje" a los trabajadores. Desde sus plantas en Cuernavaca, Guadalajara y Jalapa, Jiménez mandaba ilegalmente refrescos para que se vendieran en la ciudad de México. Ante esto, los trabajadores respondieron a su vez con una campaña de información al público, "el combate contra el Pato patronal", en la que denunciaban la situación y llamaban a no consumir el refresco. En muchas ocasiones pasaron a la acción directa al detener y decomisar las unidades con producto, a fin de impedir su distribución (Taibo II, *ibidem*: 119). Esta campaña continuó al mismo tiempo en que los trabajadores realizaban una serie de actividades para acumular recursos económicos a través de la venta de unos bonos de "so-

lidaridad", ofrecidos en 100 pesos. Además, preparaban una subasta con los cuadros donados por varios pintores famosos.

El registro como cooperativa finalmente fue otorgado el 27 de agosto de 1985, después de que los trabajadores realizaron nuevamente una serie de movilizaciones para exigir agilidad en el trámite. Cuando todo parecía haber terminado, sólo unos días después de haber obtenido el registro oficial, dos fenómenos naturales vinieron a menguar todavía más su capacidad económica: una intensa granizada el 3 de septiembre de 1985 que provocó el desplome del 80% de los techos de la planta sur. Fueron sepultados buena parte de la maquinaria y unidades de reparto. No hubo daños personales, pero sí daños materiales que se estimaron en alrededor de 1 500 millones de pesos.⁷ Todavía no se sobreponían de la pérdida anterior cuando sobrevino el terremoto del 19 de septiembre que nuevamente provocó importantes daños económicos a la planta sur calculados en alrededor de 100 millones de pesos.⁸ Además, debido a los efectos financieros ocasionados por los sismos del 19 y 20 de septiembre, la banca nacionalizada detuvo el trámite del crédito para la cooperativa.

El panorama para los trabajadores era complicado, sin embargo, deciden enfrentar el reto. Sólo su gran voluntad y empeño puesto al trabajo colectivo pudo sacarlos adelante. En forma muy emotiva, asomando lágrimas en los ojos al hacer evocación de su experiencia, una socia fundadora nos comentó:

[...] cuando el granizo y los temblores nos dejaron en la desgracia, en la destrucción, yo le pedía mucho a Dios nos diera fuerza para volver a levantarnos [...] gracias a Dios todos respondimos, todos nos unimos y todos luchamos hasta el final. Fue lo máximo, la unión hizo la fuerza y nuestra lucha nos ayudó a todos (Entrevista 4, 11 de noviembre de 1993).

Ante la dramática situación y dada la ausencia de ofertas crediticias, los trabajadores decidieron en asamblea general trabajar para autofinanciarse. Fueron alrededor de 170 trabajadores los que resistieron hasta el final, los que tomaron esa decisión. Después, paulatinamente se fueron incorporando trabajadores que habían participado en el movimiento, pero que en los últimos meses se habían retirado a buscar trabajo en otros lugares ante la falta de ingresos para vivir y por las escasas perspectivas de solución. Muchos de ellos se encontraban trabajando en forma ilegal en Estados Unidos, otros habían regresado a sus lugares de origen en provincia. Cuando se enteraron de que la cooperativa ya estaba funcionando, regresaron y de inmediato se integraron al trabajo.

Cada trabajador fue ocupando los puestos y funciones que antes de estallar el conflicto tenía en la empresa. Aquí fue importante la recuperación de su "saber

⁷Unomásuno, *La Jornada*, *El Día*, 4 de septiembre de 1985.

⁸*Idem.*, 20 de septiembre de 1985.

obrero", como un recurso indispensable para la reparación y mantenimiento de la maquinaria y equipo existentes que durante mucho tiempo habían estado inactivos y para echar a andar la producción.

Los primeros acuerdos de la Asamblea General de la Cooperativa consistieron en la realización de trabajo voluntario sin pago todos los domingos; dar una ayuda económica (como retribución salarial) a todos los trabajadores sin distinción, e iniciarse como distribuidores de una filial del antiguo patrón en Aguascalientes. Con las anteriores medidas, lograron acumular el capital necesario para arrancar formalmente la producción el 27 de noviembre de ese mismo año. A partir de entonces, se formalizó la organización jurídica, administrativa y productiva de la cooperativa, y después de 15 meses de una azarosa lucha contra el tortuguismo de las autoridades laborales, de sabotajes del ex patrón, de su precaria situación económica y hasta de fenómenos naturales, finalmente los trabajadores lograron poner en marcha su proyecto de cooperativa.

Actualmente, la Cooperativa de Trabajadores Pascual está formada por tres plantas productoras: dos en el D.F. y una en San Juan del Río, Querétaro, inaugurada en 1993. Cuenta con seis distribuidoras propias localizadas en Cuernavaca, Puebla, Guadalajara, Toluca, Veracruz y Acapulco, y con 50 distribuidoras privadas en la mayor parte de los estados de la república.

Proporciona empleo a cerca de 3 000 trabajadores, de los cuales alrededor de 900 son socios y el resto empleados asalariados. También ha recibido varios premios y reconocimientos internacionales, entre los que sobresalen el "XX Trofeo de Oro a la Calidad", el "Homenaje de Europa a la Excelencia Mexicana, 1992", el "XV Premio Internacional de Alimentación y Bebidas, 1992". A partir de 1992 ha producido alrededor de 28 000 millones de cajas de refrescos de las cuatro marcas y distintas presentaciones con las que cuentan. También en ese año iniciaron exportaciones a los Estados Unidos y han incorporado tecnologías de punta en los procesos de trabajo.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

La Cooperativa de Trabajadores Pascual es fruto de un movimiento social generado por un conflicto obrero-patronal en contra de la arbitrariedad y autoritarismo del patrón. La acción colectiva de los trabajadores se va articulando paulatinamente en la medida en la que se resquebraja la lógica de las relaciones laborales existentes. Esta situación se da en una coyuntura de crisis económica y sucesión presidencial que favorece la configuración de una identidad colectiva definida frente al adversario, la cual, en el desarrollo de los acontecimientos, se va fortaleciendo paulatinamente en el marco de una amplia cobertura de la prensa nacional y la simpatía de la opinión pública.

El conflicto se radicalizó a tal grado que generó la eliminación del adversario y la transformación del orden microsociedad a través de la formación de la cooperativa.

La decisión de constituirse en cooperativa llevaba en sí misma el reto de formar una nueva institucionalización basada en principios democráticos y de autogestión obrera.

El éxito de la cooperativa no sólo contempla el aspecto económico. También se convirtió en un laboratorio de la democracia obrera, en donde no han faltado dificultades de índole política, ya sea entre los propios socios o entre los socios y los empleados asalariados (Nava, 1994). Sin embargo, a diferencia del conflicto obreiro-patronal vivido en 1982, los conflictos que han surgido después de la conformación de la cooperativa, no han representado riesgos serios a la estabilidad de la propia empresa, debido a que los distintos grupos que interactúan actualmente en la cooperativa comparten una identidad común y un consenso básico que emana de la memoria histórica de su movimiento.

BIBLIOGRAFÍA

- Luna, Matilde y Ricardo Tirado (1992), "El Estado y los empresarios: de la activación al repliegue político relativo", en Jorge Alonso, Alberto Aziz y Jaime Tamayo (coords.), *El nuevo Estado mexicano. Estado, actores y movimientos sociales*, Nueva Imagen, Guadalajara.
- Nava Navarro, Araceli (1994), "Democracia, participación y liderazgo. El caso de la Cooperativa de trabajadores Pascual", tesis de maestría, Instituto Mora, México.
- Obershall, Anthony (1987), "Teoría sobre el conflicto", en Ma. Luisa Salles y Tarrés, *Una antología para el estudio de los movimientos sociales*, Comecso-Universidad de Guadalajara, México.
- Smelser, Neil (1989), *Teoría del comportamiento colectivo*, FCE, México.
- Taibo II, Paco Ignacio (1987), *Pascual: décimo round*, Información Obrera-Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Taibo II, Paco Ignacio *et al.*, (1991), "Pascual: décimo round", en *El Derecho Laboral en México. Realidad y encubrimiento*, UAM-A, México.
- Torres Cisneros, Salvador (1991), "El cooperativismo ante la crisis económica de México. Surgimiento de la Cooperativa Pascual", tesis de licenciatura en Economía, ENEP-Aragón, México.
- Touraine, Alain (1973), "Los movimientos sociales", en *Production de la Societé, Du Seuil* París (traducción de Flacso-México).
- Vial, Alejandro (1986), "La construcción de un sujeto social. El caso de Refrescos Pascual", tesis de maestría, Flacso, México.
- Weber, Max (1984), *Economía y sociedad*, 2a.edición, FCE, México.

Zabludovsky Kuper, Gina (1989), *La dominación patrimonial en la obra de Max Weber*, UNAM-FCE, México.

HEMEROGRAFÍA

Melucci, Alberto (1985-1986), "Las teorías de los movimientos sociales", *Estudios Políticos*, núm. 4-1, octubre-marzo, México.

Munk, Gerardo (1995), "Algunos problemas conceptuales en el estudio de los movimientos sociales", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 3, México.

Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, *El Cooperativista*, órgano de información, números del 1 al 22 que cubren el periodo del 12 de marzo de 1986 al 31 de agosto de 1993.

Tarrés, Ma. Luisa, "Perspectivas analíticas en la sociología de la acción colectiva", *Estudios Sociológicos*, vol. X, núm. 30, México, 1992.

Touraine, Alain (1979), "La voz y la mirada", *Revista Mexicana de Sociología*, núm. 4, IIS-UNAM, octubre-diciembre.