

# Nueva Antropología 40

REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES

## TECNOLOGÍA, SOCIEDAD Y EMPRESA A

MARIA JOSEFA SANTOS, Cultura e innovación en cuatro empresas mexicanas \* PATRICIA TORRES, Nuevo capital trasnacional en México: el caso Polaroid \* ROSA MARIA VAZQUEZ, "...Los trabajadores sabemos lo que tenemos que hacer..." \* CRISTINA PADILLA y LAURA NIEMBRO, Organización empresarial y estructura familiar: los bodegueros del Mercado de Abasto de Guadalajara \* HUBERT CARTON, Los empresarios agrícolas y la política de modernización en el campo \* XOCHITL LEYVA y GABRIEL ASCENCIO, Las crisis y los empresarios porcícolas del centro-norte de Michoacán \* RODRIGO DIAZ, Organizaciones socio-técnicas y procesos efímeros: una aproximación antropológica \* RESEÑAS \* DOCUMENTOS.

---



# NUEVA ANTROPOLOGIA

VOL. XI, NUM. 40

MEXICO, NOVIEMBRE 1991

---

## Sumario

Editorial, **5**

Cultura e innovación en cuatro empresas mexicanas, *María Josefa Santos* **9**

Nuevo capital trasnacional en México: el caso Polaroid, *Patricia Torres Mejía* **23**

"...Los trabajadores sabemos lo que tenemos que hacer...", *Rosa María Vázquez Mellado* **37**

Organización empresarial y estructura familiar: los bodegueros del Mercado de Abasto de Guadalajara, *Cristina Padilla Dieste* y *Laura Niembro Díaz* **55**

Los empresarios agrícolas y la política de modernización en el campo, *Hubert Carton de Grammont* 75

Las crisis y los empresarios porcícolas del centro-norte de Michoacán (1940-1989), *Xóchitl Leyva y Gabriel Ascencio* 87

Organizaciones socio-técnicas y procesos efimeros: una aproximación antropológica, *Rodrigo Díaz Cruz y Marta Lee Vázquez* 113

## DOCUMENTOS

XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas, *UICAE* 127

## RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

Olga Cabrera, *Los que viven por sus manos*, por *Sergio G. Sánchez Díaz* 133

Jorge Durand y Luis Vázquez, *Caminos de la antropología*, por *Me-chthild Rutsch* 137

Victoria Novelo (coord.), *Democracia y sindicatos*, por *Margarita Estrada Iguiniz* 140

Dirección: Silvia Gómez Tagle.

Consejo de Redacción: José del Val, Francisco Javier Guerrero, Eduardo Menéndez, Raúl Nieto, Mechthild Rutsch, Héctor Tejera.

Consejo Editorial: Jorge Alonso, Lourdes Arizpe, Grisel Castro Nieto, Héctor Díaz Polanco, Hubert Carton de Grammont, Néstor García Canclini, Adrián García Valadés, Ludka de Gortari, Esteban Krotz, Brixi B. Lameiras, José Lameiras, Sara Lara, Gilberto López y Rivas, Eduardo Matos, Andrés Medina, Juan Manuel Pérez Zeballos, Erwin Stephan Otto, Roberto Varela.

Coordinación de este número: María Josefa Santos

Instituciones que colaboraron en la edición de  
NUEVA ANTROPOLOGIA:

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Departamento de Antropología Social de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa.

Precio por ejemplar: \$15 000

Suscripción por 3 números en México: \$50 000 (correo certificado)

En el extranjero: USD 35.00 (correo certificado)

(Precio sujeto a cambios trimestrales)

Av. Popocatepetl 510, México 03330, D.F. Tel. 688-96-58

**Distribuidor: Grupo Cultural Especializado, S.A. de C.V.**

Av. Popocatepetl 510, México 03330, D.F. Tel. 688-99-65 688-96-58 (fax)

**Producción: García y Valadés editores, S.A. de C.V.**

Coordinación: Omar Raúl Martínez. Corrección: José A. Rogerio Girón. Secretaría Técnica: Guadalupe Olmedo. Impresión: Lic. Salvador Cordero

**Tiro: 3 000 ejemplares.**

Certificados de licitud de título y contenido núms. 2059 y 1291.

Reserva de título núm. 372-86.

Impreso y hecho en México.

Los artículos firmados son responsabilidad exclusiva de los autores. Los originales no serán devueltos en ningún caso.

## Editorial

---

Vivimos en un momento de vertiginosos cambios, la formación de bloques económicos, la reestructuración de bloques políticos, la caída de un sistema; son circunstancias que afectan el desarrollo de nuestro país y su acomodo en el nuevo orden internacional en formación. En este contexto, la “competividad” obliga a reestructurar instituciones y personas y hace indispensable el análisis de las empresas, la tecnología y la sociedad en la que se encuentran inmersas.

La antropología es, de entre las ciencias sociales, la que tradicionalmente se ha ocupado de la cultura material y de la tecnología, por ello sus aportes son fundamentales para este ámbito de la realidad social.

La cultura es entendida como un conjunto de mecanismos de control —planes, recetas, fórmulas y reglas—, que organizan y regulan la interacción de los hombres con el medio ambiente. La antropología estudia los significados y también el medio material que el hombre manipula y transforma; y por otro lado, el enfoque holístico de la antropología permite el análisis de todos los elementos que intervienen en la conformación de estos marcos de referencia.

Los textos que integran el presente número son una contribución de los antropólogos al estudio de las empresas y su tecnología.

Cinco textos fueron presentados como ponencias en el "IV Encuentro Nacional de Investigadores sobre los Empresarios y las Empresas en México", organizado por COMECOSO en abril de 1990, de tal suerte que se podrían inscribir en el rubro de Antropología y Empresa.

De los dos artículos restantes, podemos decir que el de Carton toca tangencialmente el tema al reflexionar sobre la posición de las empresas agrícolas ante la apertura comercial, mientras que el de Díaz y Lee desarrolla un modelo para el análisis de organización que ellos llaman socio-técnicas en donde se incluyen las relaciones entre actores humanos y no humanos.

María Josefa Santos presenta un estudio comparativo de cuatro empresas mexicanas que introducen innovaciones tecnológicas en un contexto poco usual. Se inicia con una reflexión acerca de las causas que llevaron a estas empresas a ser innovadoras y analiza los procesos de socialización de las innovaciones al interior de las fábricas. Concluye la autora, que la mayor socialización de las innovaciones depende de que la estructura administrativa permita la intervención del trabajador en sus tareas cotidianas, más que de la promoción institucional de los planes de innovación.

El análisis de la apertura al capital extranjero que se ha planteado el gobierno mexicano en los dos últimos sexenios permite a Patricia Torres analizar los supuestos beneficios políticos, económicos y sociales que ha dejado una empresa trasnacional en la región de Querétaro donde fue instalada. La autora sostiene que es sólo en el último aspecto donde se visualizan ciertos beneficios que surgen de la forma de organización de la producción que introduce el trabajo en equipo, como un aspecto innovador en el proceso productivo.

Rosa María Vázquez demuestra que la supervisión coercitiva del trabajo fabril orilla a los trabajadores a responder con sabotaje a la producción y vuelve tenso el ambiente de trabajo. Los trabajadores de la empresa analizada no poseen una tradición de empleo industrial; sin embargo, el grupo de trabajo que controla por sí mismo la producción, lo hace con el fin de permitir la interacción entre los trabajadores.

En el estudio sobre el Mercado de Abastos de Guadalajara que realizan Cristina Padilla y Laura Niembro se analiza la figura del

intermediario como sujeto colectivo que participa de diferentes organizaciones, donde la familia (sobre todo las relaciones entre hermanos) se constituyen en el núcleo de las organizaciones empresariales y otorgan a sus miembros un espacio de poder en el ámbito social de la ciudad de Guadalajara.

Xóchitl Leyva y Gabriel Ascencio analizan los proyectos económicos de los empresarios porcícolas de La Piedad, que generan una división del trabajo regional en la que la ciudad de La Piedad llegó a convertirse en un importante centro porcícola que extendió su influencia más allá de los límites del estado de Michoacán. El artículo nos muestra también cómo el control que ejercen los empresarios sobre los recursos de la región y el manejo de la tecnología como mecanismos para sortear las crisis cíclicas que se presentan en la porcicultura y para invertir las relaciones de poder con las transnacionales que manejaban la región.

Hubert de Carton nos ofrece un panorama de las demandas de cambio que organizaciones empresariales, concretamente el Consejo Nacional Agropecuario, han venido imponiendo al sector agrícola mexicano desde hace al menos dos sexenios. Ante el reto de la modernidad impuesto por los nuevos dirigentes gubernamentales y la escasez de créditos oficiales, los empresarios agrícolas presionan para lograr la privatización de la tenencia de la tierra, nuevas formas de comercialización y una participación más directa de los productores en la toma de decisiones, como condiciones para invertir en el campo mexicano.

En su artículo, Rodrigo Díaz y Marta Lee, desarrollan algunas ideas orientadas a la elaboración de un marco conceptual para el estudio de las organizaciones complejas. A partir de la crítica de la concepción instrumentalista de la organización proponen un esquema conceptual para esclarecer los procesos efímeros, inestables y conflictivos que subyacen a las organizaciones, y que los autores redefinen como sociotécnicos. Para ello desarrollan la categoría de red de actores, en la que destacan las complejas interrelaciones entre los componentes humanos y no materiales de las organizaciones sociotécnicas.

## Fe de erratas

Por un lamentable error, en el artículo "Antes de fumar. Análisis de la sociedad rural ilocana filipina", de Patricia Torres Mejía publicado en el número anterior no se incluyó la bibliografía correspondiente:

## BIBLIOGRAFIA

- BULATAO, Jaime C., "Niya", *Philippine Studies*, 12(1), 1964.
- DE JESUS, Ed C., *The Tobacco Monopoly in the Philippines. Bureaucratic Enterprise and Social Change, 1766-1880*, Quezon City, Ateneo de Manila Press, 1980.
- FEGAN, Brian, *Rent Capitalism in the Philippines*, The Philippines in the Third World Papers Series núm. 25, Quezon City, Third World Study Center, University of the Philippines, 1981.
- GEERTZ, Clifford, *Agricultural Involution: the Process of Ecological Change in Indonesia*, Berkeley, University of California Press, 1963.
- \_\_\_\_\_, *The Interpretation of Culture*, Nueva York, Basic Books Inc., 1973.
- HOLNSTEINER, Mary, *The Dynamics of Power in a Philippine Municipality*, Quezon City, Community Development Research Council, 1963.
- \_\_\_\_\_, "Reciprocity in the Lowland Philippines", en F. Lynch y A. De Guzman (eds.), *Four Readings on Philippine Values*, Quezon City, Institute of Philippine Culture Press, 1974.
- KAUT, Alfred, "Utang-na-loob: A System of Contractual Obligations Among Tagalogs", *Southwestern Journal of Anthropology*, 18:265-572, 1961.
- LENIN, Vladimir, *El desarrollo del capitalismo en Rusia: el proceso del mercado interior para la industria*, Moscú, Progreso, 1974.
- LYNCH, Frank, "View From the Paddy: Empirical Studies of Philippine Rice Farming and Tenancy", *Philippine Sociological Review*, 20 (1 y 2), 1972.
- \_\_\_\_\_, "Social Acceptance Reconsidered", en F. Lynch y A. De Guzman (eds.), *Four Readings on Philippine Values*, Quezon City, Institute of Philippine Culture Press, 1973, pp. 1-68.
- McCOY, Alfred W. y Ed C. De Jesus (eds.), *Philippine Social History: Global Trade and Local Transformations*, Quezon City, Ateneo de Manila Press, 1982.
- Mc LENNAN, Marshal S., *The Central Luzon Plain. Land and Society on the Inland Frontier*, Quezon City, Alemar-Phoenix Publishing House, Inc., 1980.
- MINTZ, Sidney, "A Note on the Definition of Peasantry", *Journal of Peasant Studies*, I (1):91-106, 1973.
- MORAIS, Robert, *Social Relations in a Philippine Town*, Special Report núm. 19, Illinois, Northern Illinois University, 1981.
- NYEDEGGER, William y C. Nyedegger, *Tarong: an Ilocos Barrio in the Philippines*, Nueva York, John Ailey and Sons, Inc., 1966.
- OFRENEO, Rene E., *Capitalism in Philippine Agriculture*, Quezon City, Foundation for Nationalist Studies, 1980.
- PALERM, Angel, *Antropología y marxismo*, México, Nueva Imagen, 1980.
- RIVERA, Temario C., "Rethinking the Philippine Social Formation: Some Problematic Concepts and Issues", en *Symposium: Feudalism and Capitalism in the Philippines. Trends and Implications*, Quezon City, Foundation for Nationalist Studies, 1982.
- ROSBERRY, William, *Coffee and Capitalism in the Venezuelan Andes*, Austin, University of Texas Press, 1983.
- SCHNEIDER, Jane y Peter Schneider, *Culture and Political Economy in Western Sicily*, Nueva York, Academic Press, 1976.
- STEWART, Julian, *Theory of Culture Change*, Urbana, University of Illinois Press, 1963.
- TIGLAO, Rigoberto D., "Tenancy in an Underdeveloped Capitalism", en *Symposium: Feudalism and Capitalism in the Philippines. Trends and Implications*, Quezon City,



- Foundation for Nationalist Studies, 1982, pp. 45-59.
- TORRES Mejía, Patricia, "Philippine Virginia Tobacco: 30 Yearse of Increasing Dependency", en *Political Economy of Philippine Commodities*, Quezon City, Third World Studies Program, University of the Philippines, 1983, pp. 273-308.
- \_\_\_\_\_, *Before Smoking: Social Relations Involved in Tobacco Production in a Philippine Setting*, Unpublished Ph.D. Dissertation, The Johns Hopkins University, 1986.
- WALLERSTEIN, Immanuel, *The Modern World System I: Capitalist Agriculture and the Origins of the European World-Economy in the Sixteenth Century*, Nueva York, Academic Press, 1974.
- WARMAN, Arturo, *We Come to Object. The Peasant of Morelos and the National State*, Baltimore, The Johns Hopkins University Press, 1980.
- WARREN, James, *Trade, Raid, Slave: the Socio-Economic Patterns of the Zulu Zone, 1770-1898*, Unpublished Ph.D. Dissertation, Australian National University, 1975.
- WOLF, Eric, *Peasants*, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1966.

# Cultura e innovación en cuatro empresas mexicanas

María Josefa Santos\*

---

El objetivo fundamental del trabajo consiste en explorar a través de un estudio comparativo de cuatro empresas, los factores que influyen en la dirección innovadora de la empresa y la posibilidad de socialización de la innovación tecnológica en la formación de cultura al interior de la fábrica. Esto a pesar de la diversidad de orígenes culturales de los miembros que la componen por un lado, y por otro, la diferencia de intereses entre trabajadores y empresarios.

Para ello partimos de dos premisas; la primera que la fábrica es una entidad social, un grupo organizado que continúa a lo largo de

cierto periodo de tiempo (Mintz, 1982), y como tal presenta una cultura susceptible de ser estudiada. Con la salvedad de que en este tipo de cultura y quizá más que en ningún otro, la interacción con otro tipo de culturas generadas por la sociedad mayor donde se encuentra inmersa la fábrica, afecta de manera fundamental a la dinámica de las relaciones sociales de la empresa (Lupton, 1963) y por lo tanto a la asimilación o rechazo de las innovaciones.

La segunda, que aunque los trabajadores acepten e incorporen las innovaciones tecnológicas, esto no significa que desaparezcan los conflictos laborales derivados de los distintos intereses entre estos y sus patrones.

---

\*CIT/UNAM.

## ANTECEDENTES

A través de la investigación directa realizada en cuatro fábricas de México, encontramos ciertos factores que favorecen la asimilación primero, y después la generación de innovaciones tecnológicas, definidas como la introducción o modificación de productos o procesos que se incorporan al sistema cultural donde se generan. En principio, y es este punto el que trabajamos de manera más abundante en el artículo, el interés del empresario derivado casi siempre de la situación histórica de la empresa, donde confluyen por un lado, el mercado que es lo que condiciona en última instancia el desarrollo de innovaciones tecnológicas; y por otro, el tipo de tecnología que este empresario logra adquirir frente a la que se necesita, para un proceso específico.

En segundo lugar se encuentra el proceso de trabajo y el tipo de inserción particular de los trabajadores en este proceso. En este sentido es importante analizar las decisiones que los trabajadores pueden tomar sobre el proceso, con base en el oficio, experiencia, destreza, habilidad y conocimiento que juegan entonces un papel fundamental.

La innovación tecnológica tiene sentido en la medida en que se utiliza como estrategia del capitalista como medio de incrementar su ganancia, a través de la reducción de costos en los procesos o de la fabricación de nuevos productos. En el primer caso, la introducción de innovaciones tecno-

lógicas puede afectar en la reducción del costo del producto cuando reduce el trabajo necesario para fabricarlo o cuando substituye trabajo complejo por trabajo simple o de menor complejidad. Con ambos mecanismos se incrementa la productividad y reduce el monto de los salarios.

En una economía competitiva la ventaja del empresario innovador al aplicar un cambio de proceso, consistiría en obtener mayor proporción del mercado aumentando eventualmente su capacidad de producción y por lo tanto su ganancia bruta, mientras los competidores pudieran adoptar el proceso (Singer, 1980). En el capitalismo monopolístico que excluye la competencia de precios, y el producto sigue siendo vendido por el mismo precio que antes de la innovación, la introducción de innovaciones tiene como resultado la fabricación de nuevos productos que satisfacen nuevas necesidades, o la misma necesidad de una nueva manera, y la ganancia del capitalista aumenta en la medida en que estos nuevos productos capturan mercados: si además estos nuevos productos son controlados por empresas monopolistas podrán ser vendidos a precios por encima de su valor lo que hará aumentar la productividad en términos nominales.

Para los trabajadores, la introducción de nuevas tecnologías significa muchas veces mecanismos de control más eficientes, pérdida del oficio, a veces despidos. Pero también signifi-

ca la simplificación del proceso y condiciones de trabajo menos riesgosas.

La primera etapa del proceso de industrialización de México que va desde los cuarentas hasta la apertura comercial (1987), se caracterizó por la protección del Estado a esta nueva actividad productiva, hecho que se vio reflejado en el papel que jugó, no sólo como regulador de los intereses particulares, sino como empresario estimulador de cooperativas industriales. Además el marco impuesto para impulsar esta primera etapa de aprendizaje industrial fue una economía cerrada a los productores extranjeros. Esta sobreprotección generó un aparato industrial enfocado principalmente a la satisfacción de un mercado interno, sin competencia, lo que a su vez motivó entre otras cosas la falta de preocupación del empresario por incrementar sus ganancias a través de innovaciones tecnológicas.

De manera general, encontramos que la innovación tecnológica no había sido alternativa para reducir los costos y aumentar las ganancias entre los empresarios mexicanos ya que podían incrementar sus precios con relativa facilidad ante la falta de artículos que estimularan la competencia entre las empresas.

Sin embargo, algunas empresas con situaciones difíciles dentro del mercado, y sin acceso a la tecnología más adecuada para el producto que pretenden fabricar, recurren a la alternativa de la innovación tecnológica como medida de supervivencia.

Las cuatro empresas que analizamos en este trabajo fueron seleccionadas por tener ambas características, que permiten el análisis de una cultura fabril donde la innovación juega un papel importante.

## EXPOSICION DE LOS CASOS

Para la selección de las cuatro empresas estudiadas se utilizó como primer criterio el que realicen o hayan realizado modificaciones a sus procesos y/o productos como alternativa de supervivencia, en este sentido elegimos una empresa claramente innovadora en procesos, otra innovadora en productos, y las dos restantes que hacían básicamente innovación en productos, lo que generalmente traía aparejada pequeñas modificaciones en los procesos.

Un segundo criterio de selección es la composición nacional del capital de las cuatro empresas. Por último, estas empresas tienen en común su vinculación de manera directa o indirecta con la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), para el desarrollo de alguno de sus proyectos de innovación.

Retomando los principios de la metodología de estudios de caso, cuya diversidad y contraste deben dar cuenta de la diversidad y contraste del universo analizado, procuramos que las empresas pertenecieran a ramas industriales diferentes, lo que implica procesos distintos, tomamos

también empresas con estructuras organizacionales distintas.

A continuación pretendemos mostrar, cuáles son las circunstancias que llevan a estas cuatro empresas a ser innovadoras, cómo se incorpora el proceso de innovación dentro de la empresa, y los distintos grados de socialización del proceso de innovación entre ellas.

### *Caso I. La fábrica textil*

*Quimtex*<sup>1</sup>, es una empresa químico-textil, dedicada a la fabricación y comercialización de hilos de polipropileno. Está ubicada en el estado de Tlaxcala. La empresa pertenece, junto con otras dos empresas fabricantes de telas, al grupo *Distex* (Diseño en Textiles).

*Quimtex* pertenece al rubro de empresas grandes con 788 trabajadores y volúmenes de ventas de 53 026 millones de pesos anuales (según la última clasificación de SPP).

Desde el inicio de operaciones (1974) una buena parte de los productos de esta empresa se exportaban a diferentes lugares del mundo, en el momento del estudio (1987) aproximadamente un 60% de la producción se envía al extranjero. Del 40 % restante vende un 25% a otra filial del grupo que manufactura telas de tapicería, y un 15% se comercializa en el mercado nacional.

Al momento de montarse la fábrica, el hilo de *Quimtex* es un producto relativamente nuevo no sólo en México, sino también en el extranjero, no hay por lo tanto especialistas que puedan montar la planta, lo que ocasiona que se recurra a especialistas en otras fibras sintéticas (poliester y nylon). Los ingenieros contratados recomiendan un tipo de maquinaria, que aunque es la más moderna en el mercado internacional no es la más indicada para el trabajo de polipropileno. Esto implica que los ingenieros para arrancar las operaciones en la fábrica tuvieran como primera tarea la adaptación de la maquinaria. Por otro lado, para el trabajo del hilo es necesario desarrollar un aceite especial que llaman "apresto" que no viene incluido dentro de la tecnología adquirida, y que también se desarrolla en la fábrica.

Para el caso de los operadores reclutados entre campesinos y artesanos de la región de Tlaxcala, el no haber tenido contacto con trabajos industriales antes de llegar a *Quimtex* facilita su adaptación y aceptación a estas condiciones cambiantes de las que en general se les hace participes, en la medida en que al estar en contacto directo con la máquina, son ellos quienes prueban los nuevos procesos y quienes conocen mejor que nadie las fallas concretas de estas adaptaciones. Por otro lado, la estructura administrativa abierta a la participación facilita la incorporación real de las propuestas de los operarios.

<sup>1</sup> Los nombres de las empresas son ficticios.

Para este periodo específico, el desarrollo de la tecnología que requiere el cambio de proceso está determinado por que el tipo de tecnología y equipo a los que tiene acceso la fábrica, no son los que se requieren específicamente para el proceso. Así vemos que se involucra al personal de la empresa desde el inicio a desarrollar continuamente, si no modificaciones radicales, sí pequeñas adaptaciones al equipo de proceso.

Estas circunstancias, la adaptación de la maquinaria, el desarrollo del aceite, aunado a la falta de conocimiento de los técnicos y operarios sobre el proceso específico del polipropileno, ocasionan que los trabajadores de la fábrica se familiaricen con procesos nuevos y cambiantes en los que sobre todo los técnicos pueden y deben intervenir. *Quimtex* es en la etapa de arranque, una empresa innovadora con un grado de asimilación y desarrollo de tecnología muy alto.

Estas condiciones cambian cuando la empresa logra un incremento de su mercado, que les exige aumentar la producción en volúmenes considerables sin desarrollo de productos o procesos nuevos, porque pueden sobreexplotar su equipo. Esto es posible además, porque en esta segunda etapa, la empresa encuentra un nicho de mercado que requiere telas similares producidas en grandes cantidades sin importar su calidad y mucho menos su diseño. Las nuevas políticas se orientan entonces, al igual que la mayoría de las empresas

mexicanas, a incrementar el volumen de producción sacrificando tiempo y presupuesto para desarrollar innovaciones tecnológicas, no sólo en procesos sino incluso en diseños.

De acuerdo con el planteamiento de Lupton (1963), el mercado, influye de manera importante en el tipo de políticas que se van a seguir para organizar a la empresa y las relaciones culturales que se generan alrededor de estas nuevas disposiciones administrativas. En *Quimtex* las políticas generadas a raíz del aumento en la demanda, reducen a la gran mayoría de técnicos y operarios a cumplir disposiciones sin pensar sobre su trabajo y mucho menos modificarlo. Entre las muchas cosas que se pierden en este periodo se encuentra la disposición de los trabajadores para adaptarse y asimilar los cambios en el proceso, y la posibilidad de pensar sobre su trabajo específico que se habían desarrollado al inicio de operaciones.

Con la primera devaluación en 1979 los productos de *Quimtex* dejan de ser competitivos porque la materia prima es y sigue siendo, totalmente importada, lo que ocasiona que los costos automáticamente se dupliquen. Con ello se pierde la ventaja competitiva del producto que había sido el precio a costa de la calidad y diseño. A esta situación se agrega la duplicación de la deuda en dólares que la empresa había contraído para comprar su maquinaria. Ante todo esto, los dueños optan por vender la

empresa en 1981 al grupo que actualmente pertenece.

La nueva administración decide que para levantar la empresa, se deben retomar los principios de calidad e innovación con los que se había trabajado al inicio de operaciones, e igual que en la primera etapa, establecen que los principios deben estar diseminados entre todo el personal de la fábrica. Sin embargo, aunque esto se maneja discursivamente e incluso tratan de implementar canales de participación para los trabajadores, la infraestructura diseñada para la promoción de las innovaciones, y de la calidad, se encuentra centralizada en dos o tres departamentos de poco acceso al resto de los trabajadores. Han fracasado todos los esfuerzos de la dirección encaminados a la generación de mecanismos sociales para la asimilación y desarrollo no sólo de grandes innovaciones, sino de simples modificaciones en el proceso.

En este sentido es nuevamente el mercado el que determina un cambio en la empresa, cambio que no ha permeado a todos los niveles y que se queda sólo en ciertas estructuras. Ni siquiera se esparce entre todos los técnicos, sino que queda concentrado en nuevas instancias burocráticas de la empresa. Dichas estructuras controlan todo el proceso de cambio y frenan toda iniciativa de modificación de los operadores y técnicos, en la medida en que esto se hace a través de un programa de sugerencias que la dirección ha generado, cuyos propósitos y metas no son muy claros

para los trabajadores. Con este tipo de estructura no se logra recuperar en la tradición cultural de la empresa la posibilidad de los trabajadores de pensar sobre su trabajo.

Por otro lado, la innovación, a diferencia de la primera etapa, está enfocada básicamente a diseños y pequeñas modificaciones, en procesos muy controlados por los diseñadores, esto propicia también que los trabajadores tengan menos ingerencia en el proceso de innovación, de tal modo que apenas son considerados para el proceso de generación de nuevas tecnologías.

Dentro de nuestros cuatro estudios de caso, *Quimtex* corresponde, en este momento, a una empresa innovadora en productos, donde el proceso de innovación se encuentra menos socializado entre los trabajadores de la fábrica, para ellos la innovación tecnológica significa un "jueguito" de la dirección del que no tienen las reglas claras y por lo tanto les es difícil participar.

### *Caso II. Los materiales para construcción*

Colores Nacionales (*Colnac*) es una empresa manufacturera que fabrica y comercializa mosaicos de vidrio usados como recubrimientos en fachadas, baños y albercas. Esta empresa, se encuentra localizada en Cuernavaca, Morelos, y pertenece a un grupo formado por otra fábrica y 20 talleres de maquila que realizan

la fase de pegado del mosaico en papel engomado.

Según la última clasificación de SPP, *Colnac* pertenece al rubro de empresas medianas, por el número de trabajadores (152) entre administradores, vendedores y operarios (sin tomar en cuenta los talleres de maquila, que son otras 100 personas) en sus plantas de producción. En cuanto a su volumen anual de ventas que oscila entre 17 000 y 20 000 millones de pesos, pertenece según la misma clasificación al grupo de empresas grandes.

El mercado de esta empresa a diferencia del de *Quimtex*, es básicamente nacional y sólo en últimas fechas cuando éste se ha contraído por la apertura comercial, han buscado intensivamente exportar sus productos.

La empresa de mosaicos se funda en 1949 con el fin de fabricar mosaicos venecianos en México, que hasta entonces se habían importado de Italia. A pesar de que el empresario cuenta con el apoyo del gobierno y del banco estatal, el proyecto no llega a concretarse sino cuatro años después. Los problemas que tienen que afrontar para arrancar la fábrica son esencialmente técnicos y se solucionan cuando, con el apoyo del banco que había prestado capital para montar la fábrica, se logra contactar a un especialista italiano que ayuda en el diseño y construcción de la tecnología apropiada para el proceso de producción de mosaicos. En esta empresa, el empresario tampoco tiene acce-

so a la tecnología requerida para el proceso.

La primera dificultad técnica que tienen que superar antes de arrancar la fábrica es la de los hornos; los empresarios (el fundador y su hijo que es el actual dueño) consiguen asesoría de una fábrica de botellas de vidrio que les diseña un horno con capacidad de producir vidrio líquido. Dicho horno no sirve, según el asesor veneciano, porque el proceso de prensa del vidrio para mosaicos necesita un vidrio más viscoso a menor temperatura y que no puede chorrrearse. Por otro lado, tienen que diseñar también las herramientas del horno (mezcladores y alimentadores) y prensas, ya que no existe ni la facilidad ni el dinero para importarlos.

En lo que se refiere a la socialización del proceso los trabajadores de *Colnac* tienen oportunidades reales de participación. Esto se debe en primer lugar, a que su conocimiento del oficio es muy parecido al de los artesanos. Dominan no sólo una parte del proceso o una máquina específica, sino que conocen perfectamente la totalidad del proceso y los más especializados (tal es el caso de los miembros de las cuadrillas de hornos) dominan una buena parte de él.

En este sentido, la relación con la innovación en esta fábrica depende del grado de especialización del área en la que se encuentran los trabajadores. Así por ejemplo, los cargadores con menor antigüedad aceptan las innovaciones con bastantes restricciones (hay algunos sabotajes al



proyecto en el que están directamente involucrados), los que llevan más tiempo las aceptan y tratan de asimilar los cambios. Las mujeres que trabajan en el pegado y armado de los tapetes (únicas obreras de las cuatro fábricas) participan activamente en los cambios de su proceso y opinan libremente sobre otros cambios. Los horneros, dependiendo de su posición en la cuadrilla no sólo participan con sugerencias sino que a veces están a cargo de los nuevos colores y toman decisiones sobre estos. Sin hablar de los mecánicos y encargado de producción que son corresponsables, junto con el empresario, de todos los cambios que ocurren en la fábrica que conservan en muy buena medida el control de su trabajo.

En segundo lugar, el empresario y sus hijos, alguno de los cuales se encuentra casi siempre en la fábrica, han establecido canales de comunicación que permiten a los trabajadores discutir sus problemas e ideas alrededor de los proyectos, que a diferencia de *Quimtex* conocen desde su gestación, por lo menos los que afectan más directamente a su trabajo cotidiano.

Por otro lado, el mercado (Lupton, 1963), a diferencia de *Quimtex*, incentiva el desarrollo de innovaciones al interior de la fábrica, que se ha caracterizado por garantizar su supervivencia y crecimiento a través de instancias novedosas y propias. El aumento de producción solamente se puede lograr vía innovación en el proceso en la propia fábrica; aquí

entra en juego un tercer factor, el tipo de tecnología a que la empresa tiene acceso. Es muy difícil, debido al secreto tecnológico que encierra la tradición artesanal del proceso de producción del mosaico, que el empresario tuviese acceso a las tecnologías italianas. La única alternativa que le queda entonces es desarrollar su propia tecnología auxiliado por empresas manufactureras de vidrio que tienen procesos mucho más automatizados. Es finalmente gracias a la "automatización" del proceso, que implica un importante ahorro en el costo del mosaico, como Colores Nacionales llega a convertirse en un monopolio a nivel nacional.

Para implementar estos procesos entre trabajadores con un oficio tan artesanal como es el de la producción de mosaico, es necesario e indispensable que el empresario cuente con su ayuda. Cosa que consigue, en principio porque el proceso aligera enormemente la carga trabajo y después en la medida en que acepta sus sugerencias, y los involucra en el proceso. En este sentido un mercado estable y en continuo crecimiento, permite continuar con el tipo de trabajo que había seguido la empresa, en donde los trabajadores conocen e innovan dentro del proceso como parte de su cultura fabril.

Las dos empresas hasta ahora presentan alternativas diferentes ante las presiones del mercado, que dependen de la posibilidad de acceso a la tecnología, de la producción que pueden lograr con los procesos con

que cuentan, y de la colaboración que necesitan de sus trabajadores en estos nuevos procesos.

Podríamos clasificar a esta empresa como innovadora en procesos desarrollados, en su mayor parte, en el taller de mantenimiento de la fábrica. Las modificaciones continuas que se introducen en ciertos procesos ocasionan que los empresarios busquen estrategias para que los trabajadores aprendan a vivir con estos continuos cambios. Dichas estrategias llegan a funcionar tan bien, que los trabajadores no sólo aprenden a vivir en un lugar donde los cambios son continuos como exponen French y Coch (1967), sino que además tienen la opción de opinar e intervenir en los procesos de innovación. De esta manera si bien *Colnac* no es la empresa más moderna si es la que desarrolla mayor cantidad de innovaciones de las cuatro estudiadas, además de ser en la que el proceso de innovación se encuentra más socializado entre el grueso de los trabajadores.

### *Caso III. La manufactura de tintas*

Lacas de México (*Lacmex*) es una empresa manufacturera dedicada a la producción de tintas y lacas para rotograbado. Se encuentra ubicada en el D.F., *Lacmex* y *Vernier*, nuestro siguiente estudio de caso, forman junto con otras dos empresas, un grupo corporativo.

*Lacmex* pertenece al grupo de pequeñas empresas con 18 trabajadores

y volúmenes de ventas de 400 millones anuales. El mercado de estas tintas es básicamente nacional y sus clientes son las empresas de rotograbado publicitario. En la empresa no existen instancias promocionales para ventas, los clientes llegan por recomendaciones de otros clientes o por el directorio telefónico y son atendidos por el dueño o por el gerente de planta.

La fábrica comienza a funcionar el 1º de abril de 1976 desarrollando tintas especiales para rotograbado. El dueño, que es ingeniero químico, había trabajado en dos fábricas de tintas lo que le otorga experiencia sobre el proceso y le ayuda a conocer a los que después serían sus primeros clientes. A pesar de conocer el medio, las primeras ventas no son fáciles; durante casi ocho meses el empresario ofrece sus nuevas tintas entre los clientes que recluta en su trabajo como representante de otras fábricas. Estas tintas, las desarrolla en un pequeño laboratorio atendido por una persona que reclutó en su trabajo anterior.

La constante labor de reparto de muestras empieza a fructificar y algunas pequeñas fábricas comienzan a comprar volúmenes pequeños. Con esto, el equipo del laboratorio, que es el único que habían adquirido, comienza a ser insuficiente. Se compra entonces, un viejo molino y uno de los hermanos del empresario, el que ahora tiene el taller de *Vernier*, diseña un rudimentario batidor.

A pesar de estos y otros pequeños pedidos, el gran auge de esta

empresa ocurre un año después, cuando el empresario diseña la tecnología para una gran fábrica de rotograbado. Por hacer esto, pone la condición de que después de desarrollar la tecnología específica, el resto de las tintas se las compren a *Lacmex*. A raíz de este gran incremento en las ventas el equipo nuevamente es insuficiente y se adquieren nuevos molinos y batidores.

Los nuevos trabajadores para operar estos molinos y batidores se reclutan entre conocidos y amigos del empresario y del encargado del laboratorio. El trabajo de molinero no es muy especializado pero debido al tamaño de la empresa, y a la necesidad de modificar continuamente el número de moliendas de las nuevas tintas, el encargado de laboratorio y los molineros de producción trabajan siempre de forma muy coordinada. Tienen siempre la posibilidad de sugerir sobre las moliendas y conocen a fondo los problemas del laboratorio y clientes.

Paralelamente al crecimiento de pedidos y de infraestructura (incluido aquí maquinaria y local) crece también el número de operadores y el personal del laboratorio, ambos en continua interacción porque el proceso de desarrollo que se basa en el método de ensayo y error, lo que implica que el equipo de trabajo esté involucrado en continuas pruebas.

Al mismo tiempo se organiza la fábrica de acuerdo a una estructura por áreas de trabajo. La creación de

esta estructura a diferencia de *Quimtex*, no rompe con el interés de los operadores por lo que sucede en el laboratorio y por las relativamente pocas modificaciones a las que tienen acceso. Por el contrario, los operadores están perfectamente enterados del contenido de las fórmulas y destino final de los productos. Además continuamente acuden al laboratorio a informarse sobre cómo ha quedado la tinta con las nuevas moliendas y sugieren a los laboratoristas (todos ellos muchachos jóvenes de reciente ingreso a la fábrica) el número de moliendas necesarias para lograr la consistencia requerida por el cliente.

Esta empresa es innovadora en productos y a veces esto va acompañando a pequeñas modificaciones a los procesos, es en estas modificaciones en las únicas que los operadores tienen la posibilidad de intervenir. Los nuevos productos se desarrollan con instancias propias de la fábrica, perfectamente localizadas en el laboratorio de desarrollos, sin embargo esta localización no ha impedido, como en el caso de *Quimtex*, que los obreros, acepten las modificaciones y participen en ellas debido fundamentalmente a la interdependencia entre unos y otros. Podríamos decir que el proceso de innovación se encuentra incorporado a la cultura de la empresa y socializado en diferente nivel entre laboratoristas y operarios.

#### *Caso IV. Los desarrollos en ingeniería*

*Vernier* es una empresa metalme-cánica dedicada al diseño, produc-ción y comercialización de artículos con alto contenido de diseño en inge-niería. Esta es una pequeña empresa con 12 trabajadores y un volumen de ventas anual de 250 a 300 millones de pesos. Las ventas de la empresa han estado controladas hasta hace poco tiempo por una compañía dis-tribuidora, y otros productos se ven-den directamente a los clientes que los encargan. En 1987 contrataron a un pasante de ingeniería para vender directamente sus productos a los con-sumidores finales.

*Vernier* se crea en 1979 por dos investigadores universitarios (uno de ellos es su actual dueño), que pre-tenden desarrollar y comercializar dife-rentes diseños de ingeniería mecáni-ca. Comienzan por un prototipo de bomba de líquidos que desarrolla un doctor en ingeniería de la UNAM del que habían sido ayudantes. El capital para el taller que fabrica estos dise-ños, lo obtienen de familiares, due-ños de otras empresas del grupo que siempre la han subsidiado. En gene-ral, además de dar espacio para el desarrollo de algunas ideas de sus dueños, la empresa se ha dedicado a producir tecnología a la medida del cliente, incluso los productos que ellos diseñan pueden ser adaptados a las necesidades de los clientes.

Las máquinas con las que se mon-ta el taller, tornos y fresadoras, son lo más moderno en el mercado en el

momento de adquirirse, pero no es-tán hechas para trabajos especializa-dos, lo que permite una gran versati-lidad para maquinar diferentes pie-zas, pero a la vez exige también una gran especialización de los trabajado-res que las operan. Esto implica un proceso de aprendizaje de muchos años dentro o fuera de la fábrica; los que lo hacen dentro, comienzan co-mo ayudantes y poco a poco bajo la estricta supervisión de un maestro aprenden a operar ciertas máquinas; los que lo hacen fuera, aprenden en otros talleres o en escuelas técnicas.

Esta especialización que supone un amplio conocimiento del oficio permite que los operadores manejen y se adapten a los continuos cambios en el proceso que requieren los nue-vos diseños de los productos. Todos ellos además están familiarizados con el tipo de trabajo cambiante que em-piezan a realizar desde que llegan a la fábrica, y saben que ese es el tipo de trabajo para el que se les contrata.

El diseño está a cargo del empre-sario y de su equipo de tres asesores, uno fuera de la fábrica (el doctor universitario para el que trabajaba el empresario) y dos pasantes de inge-niería. Los trabajadores se deben li-mitar a copiar los dibujos que les proporcionan y a seguir exactamente las medidas pedidas por los ingenie-ros, ya que la variación en micras acarrea errores de cálculo y fallas en el control de calidad del producto. Sin embargo todos los operadores participan en mayor o menor medi-da, dependiendo básicamente de su

antigüedad en la fábrica y de su nivel de escolaridad, con sugerencias para el proceso de los diseños del que están absolutamente a cargo. El encargado formal, que tiene conocimientos de ingeniería, algunas veces hace modificaciones al diseño mismo. Además ellos conocen los pasos que se tienen que dar en el proceso de cada producto y elaboran las herramientas que necesitan sus máquinas.

Podríamos clasificar esta empresa como innovadora en productos y a veces en procesos, porque muchas veces los nuevos diseños plantean la utilización de la infraestructura de diferente manera o el maquilado de ciertas piezas fuera del taller. Estas variaciones continuas, son en síntesis la razón de ser de la fábrica, los trabajadores lo saben, han aprendido a vivir con ellas y con las desventajas económicas que acarrea el dedicarse a desarrollar tecnología, tanto para la empresa, como para sus salarios. Desventajas que conocen a través de las pláticas con el empresario y de la información que se publica año con año sobre la situación financiera de la empresa. Conocen además todo el proceso de producción no sólo sobre la parte del proceso en el que trabajan, a diferencia de lo que sucede en talleres de maquinado en línea. En suma, esta es una fábrica donde la innovación se encuentra incorporada a la cultura de los trabajadores, que participan y a veces sugieren sobre el proceso, nunca sobre el tipo

de producto, debido a la especialización de los productos que se fabrican.

## CONCLUSIONES

A manera de conclusión presentamos los diferentes niveles de incorporación de las innovaciones a la cultura de las fábricas. El primer nivel, que corresponde a la menor incorporación, es el de la asimilación y aceptación de los cambios tecnológicos propuestos por la dirección de la empresa. En este primer nivel el grueso de los trabajadores no está directa ni indirectamente en posición de participar en los cambios tecnológicos, por el tipo de proceso y por la estructura administrativa, lo que ocasiona que las innovaciones se incorporen como parte de su trabajo cotidiano sin cuestionamientos pero sin significado, con un mínimo de sabotaje a los cambios concretos, pero sin formar parte sus marcos de referencia, en suma no forman parte de su cultura de trabajo. En este nivel se encuentra *Quimtex* donde a pesar de los últimos esfuerzos de la dirección general por restablecer relaciones sociales que tiendan a favorecer la generación de innovaciones, esto no se logra porque la administración centraliza en dos departamentos todo el proceso de innovación. Así, aunque se institucionalizan canales de comunicación con este propósito, las sugerencias presentadas no tienen cabida en el área encargada de los cambios y por tanto no son operacionalizadas. Esto pro-

voca que los operarios vean estos canales como un "jueguito de la administración", que no entienden ni se explican y en el que pocas veces están dispuestos a participar.

Hay otros factores importantes que impiden que las innovaciones formen parte y tengan significado en el proceso de trabajo cotidiano. En principio las innovaciones son casi todas en diseño donde el común de los trabajadores, incluyendo aquí a los técnicos, no tienen posibilidad de intervenir.

En segundo lugar, el equipo de la fábrica aún no se ha utilizado en toda su capacidad, es decir, se puede incrementar la producción tomando como base el mismo equipo, sin necesidad de innovaciones tecnológicas. Por último y no por ello menos importante, los trabajadores no tienen el dominio de su proceso, ni siquiera la decisión del ritmo de trabajo que es totalmente impuesto por la máquina, además de que la administración ya no reconoce ni siquiera el conocimiento de la maquinaria en la que realizan su trabajo.

El segundo nivel, en donde los trabajadores han incorporado en mayor medida la innovación a su cultura de trabajo, es en el que estos actores sociales no sólo aceptan y asimilan los cambios sino además participan en la medida de sus posibilidades en su implantación y concepción. Este es el caso de *Lacmex*, donde el área del laboratorio, que es la absoluta responsable de los nuevos productos, se encuentra en continua comunicación

con los trabajadores de producción, quienes se interesan en el proceso y proponen modificaciones en sus molliendas, que es lo único en que ellos pueden tener ingerencia, lo que ocasiona que la innovación sea un objeto tangible en su trabajo cotidiano susceptible de poseer significados; esto debido a la flexibilidad de la estructura de la empresa, al método de trabajo que requiere necesariamente de su colaboración, además, de la antigüedad y conocimiento de los trabajadores. Un caso similar ocurre en la otra empresa del grupo, *Vernier*, en la que los trabajadores aceptan, asimilan y participan en la producción de diseños tecnológicos, aunque no todos lo hacen en la misma medida, algunos incluso (como los ayudantes) sólo aceptan los cambios sin cuestionamientos, mientras que los trabajadores con más conocimiento tienen mayores posibilidades de intervenir.

En estas fábricas el nivel de participación dentro del proceso de innovación depende de la inserción de los trabajadores en el proceso productivo y de la posibilidad de controlar su trabajo. Los más supervisados, son los ayudantes de una y otra fábrica, que sólo reciben órdenes. Los molineros de *Lacmex*, que conservan ciertas libertades y posibilidades sobre cómo hacer su trabajo, tienen la posibilidad de pensar sobre éste y por lo tanto sugerir más que los ayudantes. En la escala siguiente están los especialistas de *Vernier*, torneros y en-

cargados que son los que poseen mayor control del proceso.

El tercer nivel, en el que la innovación forma en mayor medida parte de la cultura de la empresa, se encuentra *Colnac*, que es donde las innovaciones están más socializadas. Esto se debe por un lado, a las características de los trabajadores como la especialización, habilidad y conocimiento adquiridos a través de una larga historia de trabajo en la fábrica, en algunos casos hasta de 25 años y en otros, los menos de cinco a seis. Esto aunado a las habilidades artesanales que requiere la producción del vidrio en este taller, facilita que los trabajadores dominen su trabajo lo entiendan y tengan la posibilidad de modificarlo. Esta facilidad ocasiona que la innovación sea parte del trabajo cotidiano, un objeto muy tangible y claro que se tiene que explicar y al que se le otorgan ciertos significados.

Por otro lado, el dominio de los trabajadores del proceso productivo ocasiona que el empresario los considere seriamente para introducir cualquier modificación a éste, y debido a la dependencia que el empresario tiene de estos nuevos procesos para incrementar la productividad, es indispensable que los trabajadores se involucren en ellos.

Aunque cada uno de los talleres de la fábrica presenta un grado dife-

rente de socialización de innovaciones, *Colnac* es la empresa en donde éstas encuentran un mayor significado, tanto en los discursos de empresarios y trabajadores, que continuamente aluden a la tecnología propia que han desarrollado, como en el trabajo cotidiano donde los trabajadores son en muchos casos los encargados de desarrollar un nuevo color de vidrio o un nuevo proceso.¶

## BIBLIOGRAFIA

- BURAWOY, Michael, "The Anthropology of Industrial Work", en *Annual Review Anthropology*, 8, 1979, pp. 231-266.
- BRAVERMAN Harry, *Trabajo y capital monopolico*, Nuestro Tiempo, México, 1984.
- CAAMAÑO Cortés, Santos y Sarmiento, *Cultura industrial en la empresa mexicana*, Informe de resultados entregados a CONACYT s/p., México, 1988.
- CORIAT, Benjamin, *El taller y el cronómetro*, Siglo XXI editores, México, 1987.
- FRENCH Y COCH, "Venciendo la resistencia al cambio", tomado de *Human Relations*, 11, 512532, 1984.
- GEERTZ, Clifford, *La interpretación de las culturas*, Gedisa, México, 1988.
- HOLZBERG, Carol y Giovannini Maureen, "Anthropology and Industry: Reappraisal and new directions", en *Annual Review Anthropology*, 10, 1981, pp. 317-360.
- LUPTON, T., *On the Floor Shop*, Pergamon, Oxford, 1963.
- MINTZ W., Sidney, "Culture: An Anthropological View", en *The Yale Review*, The Yale University Press, 1982.
- SINGER, Paul, *Economía política del trabajo*, Siglo XXI editores, México, 1980.

# Nuevo capital trasnacional en México: el caso de Polaroid\*

Patricia Torres Mejía\*\*

---

---

En este ensayo me propongo presentar los efectos de la política del sexenio pasado para atraer capital extranjero y revitalizar la economía del país. Argumento que si bien la economía no ha sido del todo revitalizada, las nuevas formas organizativas resultado de intentos de modernización para competir más eficazmente en el mercado internacional, han dado formas de integración y organización del trabajo más integrales. Mi análisis se basa en la investigación realizada en el arranque de la

empresa Polaroid en México durante 1988 y 1989.

Durante la presidencia de Miguel de la Madrid en México, se usaron varias estrategias para atraer divisas al país. Entre las que recibieron mayor publicidad tenemos la de capitalización de pasivos y sustitución de deuda pública por inversión (*debt-equity swaps*) y la de promoción a la inversión extranjera.

Ambas políticas tuvieron un efecto directo en la industria establecida en México. Los partidos políticos de oposición —Partido Mexicano de los Trabajadores y Partido Socialista Unificado de México— criticaron fuertemente al presidente por la entrega de la economía nacional al capital extranjero. La iniciativa privada se quejó específicamente de que con

---

\*Agradezco a los directivos y trabajadores de la planta el haberme permitido realizar la observación de su experimento de trabajo en equipo, así como a la Universidad Iberoamericana, al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología y a la Universidad de Querétaro por el apoyo humano y financiero que brindaron a la investigación.

\*\*Universidad Iberoamericana, 1990.



estas estrategias se le dejaba en desventaja frente a los inversionistas extranjeros ya que, al inversionista nacional no se le brindaban apoyos similares para su expansión.

Para ejemplificar el impacto de estas políticas tenemos el caso tan sonado del uso de los *swaps* por Nissan de Japón publicado en la revista *Time* en 1986. La firma japonesa compró a los bancos internacionales 60 millones de deuda pública del gobierno mexicano a 40 millones de dólares. Las autoridades mexicanas pagaron en pesos el equivalente a 54 millones de dólares, cifra que fue invertida en la planta de Nissan de Aguascalientes.

Respecto a la política de inversión extranjera directa, en septiembre de 1986 la SECOFI presentó dos resoluciones. En la primera indicaba que se considerará como "capital neutro" y ya no como foráneo, los recursos aportados a empresas mexicanas por determinadas sociedades financieras internacionales como: la Financiera Internacional del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo, el Fondo de Cooperación Económica Internacional de Japón, la Sociedad Alemana de Cooperación Económica y el Fondo Sueco de Cooperación Industrial con los Países Desarrollados. La segunda resolución fue la autorización a capital foráneo para ser mayoritario en el caso de algunas empresas pequeñas y medianas sin necesidad del visto bueno de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Ambas resoluciones eran congruentes con el reconocimiento dado por la administración de Miguel de la Madrid a la inversión extranjera como estratégica:

[...] como medio para completar el financiamiento interno para la inversión de las empresas y, particularmente, para agilizar el proceso de modernización tecnológica del aparato productivo (*Presidencia de la República*, 1987:616-6171).

La promoción fue selectiva, no se invitó a todas las empresas indistintamente. Las autoridades seleccionaron ramas de la producción priorizando aquellas de altos requerimientos de inversión por hombre ocupado, gran complejidad tecnológica y rápido ritmo de innovación. Otro criterio usado fue el de apoyar a aquellas empresas que generaran empleos y divisas por medio de la sustitución eficiente de importaciones y desarrollo de exportaciones, incluyéndose aquí a las maquiladoras.

Entre las primeras empresas que entraron por estas resoluciones fue sonado el caso de Honda Motor Company de Japón. Más adelante, en Mayo de 1986 la Hewlett Packard fue autorizada para establecer su planta de microcomputadoras con capital 100 por ciento extranjero.

Estas resoluciones animaron al corporativo de Polaroid a instalar una planta de producción en México. Los representantes de comercializa-

ción de la empresa en México habían dialogado en años anteriores con las autoridades mexicanas para encontrar facilidades para instalar una planta manufacturadora de sus productos en México. El Consejo Directivo de la empresa se negaba a tener participación de capital no estadounidense y menos estatal. Al ver que la publicación de las resoluciones de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras incluía en su publicación a la industria de la óptica, lo entendieron como una invitación a su propuesta.

El director de comercialización de Polaroid establecido en México, acudió de inmediato a SECOFI y recibió de inmediato el visto bueno para instalar la planta en México con capital 100 por ciento extranjero. Con el permiso en mano se dirigió a Massachusetts, EE.UU., a las oficinas centrales del corporativo a presentar la nueva apertura mexicana. Después de estudios de factibilidad se formuló y aprobó el proyecto para arrancar en 1987.

## POLAROID CORPORATION

Es una empresa norteamericana fundada por el investigador Edwin H. Land en 1937, a raíz del descubrimiento del primer polarizador práctico de lámina aplicable a anteojos, filtros fotográficos y luces de automóviles. El invento tuvo un mercado amplio durante la Segunda Guerra Mundial. En 1947 Land inventó la fotografía de un sólo paso y desarrolló la cámara fotográfica para la mis-

ma. En 1957 Land enlista las acciones comunes de Polaroid en la Casa de Bolsa de Nueva York. En 1959 forma las primeras subsidiarias internacionales totalmente propias en Frankfurt, Alemania y en Toronto, Canadá. Al año siguiente estableció en Tokio, Japón, un acuerdo de manufactura para la producción de dos modelos de sus cámaras para ser vendidas en el mercado extranjero. Sus fábricas continúan en expansión en Massachusetts.

Es hasta finales de la década de los setenta, al retirarse Land de la dirección del corporativo, que se inician establecimientos de empresas manufactureras propias en Europa. Se instalan plantas en Escocia, Holanda e Irlanda. Su objetivo era aprovechar las facilidades que brindaban tanto el Reino Unido como el Mercado Común Europeo a empresas establecidas en su territorio. La fábrica de Irlanda tuvo problemas desde el arranque y sólo funcionó durante seis meses en 1979. La instalación en México de una subsidiaria obedecería a razones similares, el aprovechamiento del Acuerdo Latinoamericano de Intercambio.

En 1975 Edwin Land decidió abandonar la presidencia de la compañía para dedicarse de lleno a la investigación, quedándose sólo con la dirección y presidencia del consejo del Corporativo. En 1982 se retiró por completo del trabajo administrativo y quedó en su lugar el señor McCune. El espacio que Land dio a la investigación dentro de la empresa se traduce en múltiples laboratorios

en donde, además de realizar proyectos para la empresa, se forman investigadores a través de becas de investigación. Dada la magnitud de la investigación, a Polaroid se le considera la tercera Universidad de Cambridge, después de la Universidad de Harvard y del Massachusetts Institute for Technoly (MIT). En 1977 se concedió a Edwin Land su patente número 500 y entró al Salón de la Fama de los inventores estadounidenses.

La empresa Polaroid de México se funda en 1986 y en 1987, cincuenta años después de la fundación de Polaroid Corporation, inicia actividades en la nueva planta localizada en una de las zonas industriales de la ciudad de Querétaro.

Polaroid es una empresa que sostiene la imagen de estar en constante innovación en productos ópticos para el mercado basados en la investigación dentro de planta. Los ingenieros y trabajadores que vinieron de Massachusetts a arrancar la planta mexicana, se sienten orgullosos de pertenecer a ella, argumentan que es una de las empresas mas benéficas en los Estados Unidos en lo que respecta a beneficios en prestaciones, seguridad en el empleo, así como en posibilidades de ascenso. Reconocen que esto es posible gracias al éxito de productos de patente Polaroid en el mercado, especialmente su películas y cámaras de revelado instantáneo y a la filosofía de la empresa que implantó el Dr. Land en donde la gente es primero. Con el retiro de Land y

la entrada al mercado de películas de revelado instantáneo de Fuji, esta situación se tambalea.

## IMPACTO DE POLAROID EN MEXICO

Para ver el impacto que tienen en la práctica las políticas gubernamentales analizaremos el caso de Polaroid bajo tres rubros: político, económico y social. La información que aquí ofrezco carece de la riqueza etnográfica debido al carácter del ensayo. Quiero enfatizar que me interesa resaltar en especial un aspecto innovador de la empresa Polaroid en México en el aspecto social dentro de las relaciones de producción: el trabajo en equipo.

### *Político*

La entrada de Polaroid a México tiene un impacto a nivel del gobierno federal y estatal. El presidente de México, el gobernador del estado y el líder de la Confederación de Trabajadores Mexicanos (CTM) de Querétaro, la presentan como resultado de sus políticas para salir de la economía en crisis (1980-1983). En sus informes Polaroid se presentaba como una fuerte entrada de capital, alta tecnología y generaba empleos con sus cuotas correspondientes al fisco. El secretario de Economía del estado visitó en el proceso previo a la inauguración oficial varias veces la planta con posibles inversionistas extranjeros.

cepto de equipo de trabajo adecuado a la realidad mexicana. El grupo sesionaba los viernes asesorados y guiados por asesores de la Escuela de Relaciones Humanas de Harvard. El énfasis radicaba en desarrollar un modelo organizativo que fomente la participación de todos los trabajadores tanto de producción como de apoyo a la producción, para obtener un producto de alta calidad con la mínima supervisión. El modelo fue elaborado por los cuatro gerentes contratados tempranamente —los involucrados directamente con producción— y transmitido más adelante al resto del equipo gerencial.

Traen el modelo a México y lo utilizan desde las primeras actividades orientadas a arrancar la empresa. Para lograr la integración del equipo de trabajo el director de planta solicita sesiones de trabajo con los especialistas de Harvard. Tuve la oportunidad de seguir de cerca estas sesiones desde su inicio en México y puedo constatar que la gente más entusiasta y clara estaba entre los cuatro ingenieros que elaboraron el modelo en Massachusetts.

Para fortalecer el modelo de trabajo en equipo en las reuniones participaban todos los gerentes contratados y los cuatro norteamericanos traídos para apoyar el arranque de la producción (entre ellos el director de planta). En cada reunión "meeting" se seleccionaba a un facilitador quien debía procurar que el objetivo específico de la reunión se llevara a cabo a través de fomentar la participación

y orientar a los expositores para no salirse del objetivo. El facilitador, elegido previamente al solicitar la reunión, solía traer material preparado y presentar las conclusiones. Al final de la sesión el trabajo del facilitador era evaluado por el resto del grupo con el fin de mejorar las siguientes. Las reuniones se llevaban a cabo en inglés pues los norteamericanos tenían dificultades en expresarse y comprender el español, esto implicaba que dos de los gerentes mexicanos tuvieran problemas de comprensión. En estas sesiones no participaban ni la secretaria ni el técnico herramentista contratados, habían sido invitados sólo en una ocasión. Desde un principio se hizo una discriminación que no pasaron por alto los dos ausentes.

Observé casi todas las juntas previas al arranque de las actividades en planta y noté una creciente participación de los integrantes en las reuniones que llevaban al consenso en las decisiones. También noté que había una tendencia a escuchar y seguir las opiniones y propuestas del director de planta, al grado que el llegaba a molestarse por la falta de cuestionamiento a sus planteamientos. Insistía en trabajar a través de un equipo "team group" de apoyos mutuos a través de una comunicación clara y constante así como de la producción de ideas y métodos para arrancar con el proyecto en base a su propio calendario, la gente contraargumentaba estar de acuerdo con sus propuestas.

para la construcción, instalación y arranque de la planta. Durante un año la empresa alquiló una casa en el centro de la ciudad a una familia queretana en donde instalaron las oficinas provisionales desde donde se hizo la contratación de empleados técnicos y administrativos, así como de los servicios de traductores, impresores y especialistas en audiovisuales necesarios para el proceso de entrenamiento.

Respecto a la derrama salarial tenemos que la planta se instaló con un equipo de trece obreros traídos de la planta de películas, todos ellos mantuvieron su salario en dólares más viáticos para su estancia en México que les permitieron grandes ahorros. Dos de ellos establecieron negocios en México durante el año que radicaron el país. Además trajeron al país al director de planta y a tres trabajadores de apoyo. Recibieron su salario en dólares más una compensación por el cambio de domicilio, viáticos, el viaje de la familia, transporte del menaje de hogar, así como transporte para vacaciones en Estados Unidos.

La empresa contrató a 53 trabajadores. Los siete gerentes mexicanos, hombres, fueron elegidos a través de la firma de "Head Hunters" Korn/Ferry sede Querétaro, la cuál cobró por sus servicios alrededor de millón y medio de pesos por "cabeza cazada" o seleccionada. Cabe mencionar que ninguno de los gerentes estaba desempleado al ser entrevistado. Al recibir la oferta de empleo simplemente cambiaron de trabajo por encon-

trar caminos más atractivos de ascenso. La edad promedio era de 32 años. Todos recibieron un paquete de entrenamiento en Estados Unidos al que llevaron a su familia nuclear. Allá en Massachusetts tuvieron facilidades de casa, vehículo y escuelas para los niños. El salario inicial fue similar a los de la región pero desde un principio se quejaron por estar muy por debajo al considerarse las pocas prestaciones que recibían.

Las trece personas contratadas para apoyos técnicos y secretariales fueron elegidas, a pesar de abrirse un espacio de contratación a través de un anuncio de periódico, en Querétaro a través de contactos personales de alguno de los gerentes. De hecho, el 60 por ciento de los mismos fueron contratados bajo la sugerencia del gerente de relaciones industriales quién los conocía en su antiguo empleo, la fábrica de turborreactores Dresser que estaba en proceso de cierre después de seis años de operaciones. Su edad promedio era de 35 años predominado las mujeres en trabajo secretarial y los hombres en servicios técnicos y financieros. Los salarios estaban al parejo de los de la región de Querétaro. Para muchos de ellos significó una baja en ingresos pues estaban percibiendo salarios hasta dos veces por arriba a los de la zona para puestos similares.

Se contrataron a 22 trabajadores no especializados de los que seleccionaron tres para limpieza de planta y oficinas. La selección se hizo en base a la fuerte demanda de empleo en

Querétaro. Al saber que la fábrica estaba por abrir acudieron más de mil personas a pedir empleo, de ellas permitieron llenar solicitud a 800 y después de entrevistar a 100 seleccionados (básicamente por tener la secundaria terminada y tener poca o nula experiencia laboral) se eligieron a los 22. Todos estaban desempleados, sólo tres no tenían experiencia laboral previa. El promedio de edad era de 20 años, ocho mujeres, dos de ellas casadas y de los 14 hombres, nueve estaban casados. Arrancaron con el salario mínimo de la zona durante el periodo de entrenamiento. Desde un principio se quejaron de los bajos salarios y del ingreso obligado a la CTM.

Respecto a materia prima para la producción tenemos que en el arranque se dio permiso de importación libre de impuestos para todos los materiales necesarios para pruebas y entrenamiento. A pesar de los esfuerzos tempranos de la gerencia de Compras por buscar materiales de calidad mexicanos para iniciar la sustitución de importaciones, en el primer año de operaciones, todo fue importado menos el material de oficina, seguridad y limpieza, mobiliario de oficina, algunas herramientas de talleres y uniformes de trabajo, es decir, lo menos costoso.

De hecho hay una derrama importante de divisas de la corporación para la nueva planta en México pero, como hemos visto, lo más costoso fue comprado fuera del país. Lo que se mantiene después del arranque es

básicamente la derrama en salarios a 53 personas contratadas, cuota al Seguro Social, pago de energía, agua, gasolina, teléfonos y alimentación para los trabajadores de confianza, esto es, los gastos corrientes de operación.

Es en el aspecto de la organización del trabajo y toma de decisiones de Polaroid en donde argumento que está la aportación más relevante e interesante para México.

### *Social*

Las formas organizativas que trae la empresa para operar en México son el resultado de múltiples discusiones en el corporativo sobre el cómo lograr un compromiso mayor por parte de los trabajadores con la calidad del producto terminado. El objetivo era superar la calidad del producto que entra al mercado y bajar costos con el fin de dar cara a la competencia creciente de las películas de revelado instantáneo manufacturadas por Fuji, empresa japonesa. Los japoneses elaboraron un paquete de películas de revelado instantáneo prácticamente idéntico al de Polaroid. Logran evitar la ley de patentes a través de dos modificaciones en la caja y paquete de revelador, ambas, según me mostraron y argumentaron los ingenieros de producción, afectaban positivamente la calidad del producto final. Polaroid se veía obligada ante la competencia a sacar un producto sin defectos al mercado. La

idea de lograrlo involucrando a todos los trabajadores se venía trabajando hacía ya varias décadas dentro de la misma empresa. Los estudios de psicólogos sociales y de psicólogos del comportamiento humano respecto a formas de mejorar la productividad o en evitar restricciones a la producción por parte del trabajador en la fábrica datan de los años veinte. Elton Mayo con base en la Universidad de Harvard, dirigió y coordinó una serie de investigaciones realizadas directamente en talleres de producción de fábricas, en las que llegaron a la conclusión de que mientras hombres y mujeres trabajan en fábricas, se crean relaciones sociales manifestadas en grupos informales y una serie de actitudes de defensa frente a los directivos de la empresa manifestándose en temores, grupos de cooperación, desconfianza, etc. (Mayo, 1933; Homans, 1950). Mayo creó la Escuela de Relaciones Humanas en Harvard, la misma que continúa realizando investigación, formando gente y dando asesoría a empresas hasta la fecha. Otras investigaciones paralelas fueron llevadas a cabo en la Universidad de Chicago organizadas por el Comité de Relaciones Humanas en la Industria y encabezadas por los sociólogos Burleigh B. Gardner y William Foot Whyte quienes parten del supuesto de que los problemas de restricciones a la producción son principalmente sociales y no de carácter técnico (Gardner y Whyte, 1946) y por estudiantes de Kurt Lewin cuyo esfuerzo de aplicar la topología para

representar las fuerzas psicológicas culminan en el Centro de Investigación de Dinámica de Grupos en el Massachusetts Institute of Technology (MIT), equipo orientado a entender el tipo de organizaciones que refuerzan o impiden los procesos democráticos. El trabajo democrático en equipo, desde la fábrica hasta la comunidad, fue ensalzado como la base para el éxito de la democracia como forma de vida (Marrow, 1969).

El equipo directivo de Polaroid no era ajeno a estas investigaciones y frecuentemente las consultaba y consulta. Desde 1960 participa directamente con el grupo de expertos en Relaciones Humanas de Harvard de quienes reciben asesoría constantemente. Edwin Land siempre se manifestó atraído por la búsqueda de modelos de organización del trabajo más humanos y más efectivos. El modelo de trabajo en equipo traído a México tiene sus raíces en el experimento realizado en la planta W3 en Massachusetts con el fin de evitar problemas de restricción a la productividad a través de la reducción de sistemas de control burocrático.

A mediados de los sesentas el director de la planta W3 decidió poner a prueba, con asesoría de expertos de las universidades Harvard y de Yale un modelo de trabajo que él mismo diseñó durante sus estudios de posgrado en Administración en Harvard. El modelo fue denominado "Focus Oriented Factory" (fábrica con orientación específica). El modelo se basaba en mecanismos para lo-

grar una participación activa y definitiva de los obreros de producción con la participación mínima del equipo de jefes y gerentes. El concepto asumía que los gerentes de áreas de apoyo a la producción deberían de ser realmente apoyos. El director, ante la oposición manifestada por los gerentes de planta y al tamaño de la planta —unos tres mil trabajadores— decidió experimentar su modelo en una de las líneas de producción de la planta: la película de revelado instantáneo a color.

Según relata uno de los trabajadores que participó en el experimento, la propuesta fue muy bien recibida por los operadores quienes crearon un equipo de trabajo liderado por uno de ellos. Se les dio acceso a toda la información sobre tecnología y el material del proceso de producción disponible. El grupo se reunía periódicamente con la asesoría de un experto en relaciones humanas de Harvard para discutir el cómo resolver ciertos problemas de calidad o simplemente como mejorar la tecnología y el control de la calidad del producto. Mi informante recuerda cómo llegó a ser un grupo de gran actividad y entusiasmo. Las reuniones eran un modelo de democracia y raramente tenían que acudir a las autoridades centrales. Pronto el resto de los trabajadores empezaron a solicitar que se ampliara el experimento, éste había causado muchas envidias ya que se notaba el espíritu alegre y de camaradería entre los trabajadores de la línea de producción selec-

cionada, así como las felicitaciones y aumentos en el cheque mensual.

Para finales de los setentas el modelo estaba funcionando en otras áreas de la empresa pero ya desgastado, según el informante. Para el jefe del equipo de trabajo inicial y promotor de otros en la planta, estos grupos son como otros organismos, nacen, se desarrollan y mueren. De hecho no todos los trabajadores respondieron con el mismo entusiasmo, se quejaron del desgaste de tiempo en las reuniones de discusión, tiempo que atrasaba la producción, la tarea cotidiana a cumplir.

Al enterarse el director de W3 de que el proyecto de México era el de una planta con una sólo orientación: producción de paquetes de película de revelado instantáneo en blanco y negro y a color, decide y logra convencer al corporativo de organizarla desde el modelo "Focus Oriented Factory" produciendo a través de un equipo de trabajo. El director de planta seleccionado para México, recibe instrucciones de contratar gente que pueda hacer realidad el modelo, así se instruye a la compañía de "Head Hunters" encargada de buscar a los candidatos para entrevista y selección. Su representante en México recuerda las dificultades para encontrar a la gente adecuada, pues además de querer buenos ingenieros, le pedía que fueran jóvenes y con espíritu de equipo. Parte sustancial del entrenamiento que reciben en Massachusetts los gerentes contratados es el de la formulación del con-



cepto de equipo de trabajo adecuado a la realidad mexicana. El grupo sesionaba los viernes asesorados y guiados por asesores de la Escuela de Relaciones Humanas de Harvard. El énfasis radicaba en desarrollar un modelo organizativo que fomente la participación de todos los trabajadores tanto de producción como de apoyo a la producción, para obtener un producto de alta calidad con la mínima supervisión. El modelo fue elaborado por los cuatro gerentes contratados tempranamente —los involucrados directamente con producción— y transmitido más adelante al resto del equipo gerencial.

Traen el modelo a México y lo utilizan desde las primeras actividades orientadas a arrancar la empresa. Para lograr la integración del equipo de trabajo el director de planta solicita sesiones de trabajo con los especialistas de Harvard. Tuve la oportunidad de seguir de cerca estas sesiones desde su inicio en México y puedo constatar que la gente más entusiasta y clara estaba entre los cuatro ingenieros que elaboraron el modelo en Massachusetts.

Para fortalecer el modelo de trabajo en equipo en las reuniones participaban todos los gerentes contratados y los cuatro norteamericanos traídos para apoyar el arranque de la producción (entre ellos el director de planta). En cada reunión “meeting” se seleccionaba a un facilitador quien debía procurar que el objetivo específico de la reunión se llevara a cabo a través de fomentar la participación

y orientar a los expositores para no salirse del objetivo. El facilitador, elegido previamente al solicitar la reunión, solía traer material preparado y presentar las conclusiones. Al final de la sesión el trabajo del facilitador era evaluado por el resto del grupo con el fin de mejorar las siguientes. Las reuniones se llevaban a cabo en inglés pues los norteamericanos tenían dificultades en expresarse y comprender el español, esto implicaba que dos de los gerentes mexicanos tuvieran problemas de comprensión. En estas sesiones no participaban ni la secretaria ni el técnico herramentista contratados, habían sido invitados sólo en una ocasión. Desde un principio se hizo una discriminación que no pasaron por alto los dos ausentes.

Observé casi todas las juntas previas al arranque de las actividades en planta y noté una creciente participación de los integrantes en las reuniones que llevaban al consenso en las decisiones. También noté que había una tendencia a escuchar y seguir las opiniones y propuestas del director de planta, al grado que el llegaba a molestarse por la falta de cuestionamiento a sus planteamientos. Insistía en trabajar a través de un equipo “team group” de apoyos mutuos a través de una comunicación clara y constante así como de la producción de ideas y métodos para arrancar con el proyecto en base a su propio calendario, la gente contraargumentaba estar de acuerdo con sus propuestas.

Con este mismo espíritu se creó el perfil de la gente a contratar y del proceso de entrenamiento a los nuevos empleados. Durante las entrevistas todos ponían énfasis en preguntas que les orientaran acerca de la capacidad de trabajo en equipo de los candidatos. Recuerdo que uno de los gerentes que tardó más en seleccionar a su gente insistía en que le era más importante el espíritu de equipo que el conocimiento técnico.

Ya con la totalidad del personal contratado, se arrancó con los dos meses de entrenamiento. El entrenamiento fue sobre la historia de la empresa, sobre el trabajo en equipo y su importancia y sobre cada paso del proceso productivo, incluyendo contabilidad y bitácoras, y uso del material de producción de la planta. El entrenamiento lo recibieron por igual secretarías, contadores, almacenistas, enfermera y trabajadores de limpieza.

El objetivo de un entrenamiento tan largo y costoso era contar con un *staff* igualmente capacitado para entender la totalidad del proceso productivo y el uso final del producto. Se asumía que sólo así podrían unir todos esfuerzos para sacar el producto de mejor calidad. Cada gerente fue responsable de enseñar la especialidad de su área y el lugar de ésta en el proceso total. Aplicaron exámenes de evaluación parcial antes de continuar avanzando.

El director de planta logró que el corporativo lo apoyara económicamente en un proceso tan grande y peculiar de arranque, cosa difícil de-

bido a cambios en el corporativo durante el arranque de la planta. Dentro del equipo de gerentes se dieron algunas dificultades, en especial por los gerentes no ligados directamente en producción quienes argumentaban que su gente perdía mucho tiempo en un entrenamiento que no iban a aplicar y había mucho trabajo de escritorio que sacar. Quien manifestó más dudas y criticó más fuera de las sesiones del grupo, fue el gerente de Personal. Considero que su objeción era una respuesta normal a un modelo que cuestionaba su existencia. Si se lograba trabajar en equipo, en una armonía dada por el apoyo mutuo de las áreas en que estaba dividida la empresa ¿qué funciones le quedarían a él fuera de tener en regla los papeles reglamentarios de cada trabajador?

El modelo funcionó con altas y bajas, los gerentes propusieron cambios constantes en cómo organizar los grupos de discusión para mejorar la integración y producción en la planta. Hicieron reuniones semanales de minigrupos, de grupos intertalleres, de reuniones mensuales lideradas por cada área de la empresa. Se estableció que la tarde del viernes se dedicara exclusivamente para las sesiones de equipo y se cumplió. A falta de mayor tiempo dos grupos de trabajadores de dos áreas de la planta se reunían a la hora de la comida para sesionar como equipo.

El modelo recibió muchas críticas por parte de los subalternos; estos encontraban que los gerentes no querían llegar al centro de los problemas

allí planteados, que los evadían cuando se les cuestionaba muy de cerca. Los gerentes por su parte argumentaban que los trabajadores aún estaban muy lejos de entender la riqueza del trabajo en equipo y se iban por la crítica improductiva. Este ambiente tenía altas y bajas, el concepto se iba formando poco a poco en la vida diaria del trabajo de inicio de actividades. Los gerentes coincidían en que muchos de los problemas de producción no eran causados por la falta de comunicación o espíritu de trabajo sino por defectos en la maquinaria y en el abasto desde Estados Unidos.

El modelo continuó funcionando sin interrupción hasta que terminó el periodo de trabajo del director de planta norteamericano. Lo sustituyó un licenciado en Administración de Empresas, mexicano con una vasta experiencia en dirección de empresas transnacionales. El cambio se dio paralelamente a cambios en la dirección de la política del corporativo y ante la amenaza del cierre por un nuevo accionista mayoritario quien estaba conciente del alto valor de las plantas de Polaroid como terrenos urbanos.

El nuevo director de planta estaba obligado a lograr que las cuotas de producción se cumplieran eficientemente. Al entrar en funciones en México decidió acabar con "el ambiente de desorden y laxitud" que observó en la planta, asumió que los problemas de producción se debían al trabajo en equipo que propiciaba un

ambiente poco serio en el trabajo. Consiguió el apoyo del corporativo para que se le permitiera acabar con el trabajo en equipo que involucraba a todo el personal. El viernes dejó de ser dedicado a reuniones de discusión y comunicación y se volvió un día normal de trabajo. El nuevo director encontró total apoyo en el gerente de Personal de la planta y poco a poco la planta pasa a ser administrada con el sistema tradicional de organización vertical, el sistema de dirección centralizada tan criticado por todos en las reuniones de equipo de gerentes y del resto del personal.

Es importante resaltar que el espíritu de trabajo en equipo no decayó entre los trabajadores de producción y en tres de los cuatro gerentes que participaron en la elaboración del modelo para México. A pesar de la nueva dirección continuaron haciendo su trabajo en forma compartida y con mucha comunicación.

Para concluir tenemos que las resoluciones de ley para la promoción de inversión extranjera en México al aceptar la entrada de Polaroid, no trajo al país los grandes capitales ni ayudó sustancialmente a resolver el problema de la crisis económica y el desempleo en México. Trajo consigo una nueva forma de organización de la producción que probó crear un ambiente de trabajo más interesante y de mayor colaboración en el proceso de trabajo.

Polaroid vino a México con un concepto de organización basado en

equipos de trabajo para mejorar la calidad del producto terminado y lograr mantener su mercado frente a la amenaza de Japón. No logró poner a prueba las ventajas o desventajas de la propuesta pues el proyecto se abandonó muy tempranamente. Sin embargo un grupo de mexicanos lograron rebasar los proyectos gubernamentales y corporativos. Lograron crear en poco tiempo el funcionamiento de los grupos definidos como informales por el equipo de Elton Mayo y alcanzar un ambiente de democracia en el proceso del trabajo como el esperado por el equipo de Kurt Lewin.

## BIBLIOGRAFIA

- GARDNER, Burleigh B. y William F. Whyte, "Methods for the Study of Human Relations in Industry", en *The American Sociological Review*, 1946.
- HOMANS, George, *The Human Group*, Nueva York, 1950.
- MARROW, Alfred J., *The Practical Theorist. The Life and Work of Kurt Lewin*, Basic Books Inc, Nueva York, 1969.
- MAYO, Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Nueva York, 1933.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA, Unidad de la Crónica Presidencial, *Las razones y las obras. Gobierno de Miguel de la Madrid. Crónica del Sexenio 1983-1988. Cuarto Año*, FCE, México, 1987.

# “...Los trabajadores sabemos lo que tenemos que hacer...”

Rosa María Vázquez Mellado\*

---

## I. PRESENTACION

La producción de bienes materiales es el interés de cualquier fábrica del mundo. Alrededor de ella gira una serie de interacciones sociales conformadas por valores que están en relación directa con el proceso productivo, coloreadas por el origen y la historia laboral de todos los que ahí trabajan, y por el sistema que aplique la administración.

Para obtener una óptima producción, los directivos de una empresa establecen una organización regida por normas que dicten un comportamiento productivo, o sea, que cumpla con los niveles esperados de producción. Brown plantea que ante esta organización formal, surge una organi-

zación informal. De la imposición de la primera aparece la respuesta de todos los trabajadores, incluyendo los de “cuellos blancos”. Ante el esquema “ideal” surge una realidad que va desde los errores de la planeación, pasa por la interpretación personal que los mandos medios hacen de la aplicación de las normas y llega a toparse con la reacción de los trabajadores.

La respuesta de la mano de obra ante esa organización formal, indica el grado de descontento que se genera por incoherencias e inconsistencias en las normas y que en muchos casos muestran la ignorancia de la Administración respecto de las características de sus trabajadores.

Mi intención es hablar de los controles que se ejercen sobre las relacio-

---

\*Universidad Iberoamericana.

nes sociales en una fábrica por parte de la Administración, principalmente del personal que gira alrededor de la producción, y a su vez cómo los trabajadores responden a ellos.

El factor externo que ejerce mayor presión sobre las relaciones sociales que se dan alrededor del proceso productivo, es el mercado. La sociedad demanda productos a un ritmo. De una calidad, de cierta moda. Todo esto conlleva a que la industria demande trabajadores con las características necesarias para producir con las exigencias de la sociedad.

En este contexto, lo que se plantea en el presente artículo es analizar un estudio de caso a través de las siguientes interrogantes:

¿Qué factores intervienen en la producción?

¿Qué valores demanda la industria a los trabajadores?

¿Cómo influyen los grupos y los individuos en el proceso productivo, en el producto que demanda la sociedad?

¿Qué tipo de gente demanda la industria a la sociedad y ésta cómo debe formarla?

La clasificación de Lupton (1963) de los controles sobre la conducta en relación a la producción es el marco adecuado para entender las diferentes interacciones sociales dentro de la fábrica. En el estudio de caso que presento, las diferencias se dan entre los turnos, las líneas y los supervisores.

Las tres primeras preguntas son las que sirven de guía para el análisis de la información de una fábrica de autopartes. El estudio está a nivel micro, con fines comparativos. Mi investigación se limita al interior de la fábrica por lo cual la última pregunta es una invitación a la reflexión.

### *Antecedentes teóricos*

Es a fines del siglo XIX cuando, Frederick Winslow Taylor propone un sistema de administración "que consistía en transformar las maneras habituales de trabajar que tenían un conocimiento empírico en un conocimiento científico y racional". Meza (1989; 19) buscaba eliminar tiempos muertos en la producción y atajar el deseo de los trabajadores de formar sindicatos y la amenaza de la huelga. El descontento debe ser resuelto ayudándolos a obtener un ingreso económico mayor y reducir la fatiga.

En sus *Principios de la administración científica* (1911), se observa la preocupación de Taylor por la influencia que tienen los grupos de trabajadores en la producción: "cuando los hombres son incluidos en grandes cuadrillas, cada uno de ellos pasa a ser mucho menos eficiente que cuando se estimula su ambición personal [...] su eficiencia personal cae, casi invariablemente, hasta el nivel del peor trabajador de la cuadrilla [...] todos se sienten empujados hacia abajo" (Taylor, 1988; 67).

El Taylorismo se convierte en una propuesta muy controvertida;<sup>1</sup> al principio los empresarios lo acogieron con gusto pero ante el descontento que origina entre los trabajadores, que llega a mítines y en algunos casos a paros laborales, se siembra la duda sobre su eficacia.

Años más tarde, en los treinta, Elton Mayo y su equipo, obtienen una serie de resultados en sus investigaciones sobre la conducta humana en la fábrica, que van a derrumbar muchas de las propuestas hechas por Taylor.

Mayo, psicólogo de formación, está interesado en obtener datos para poder conocer más de la “naturaleza humana”. Su metodología descansa en la psicología, pero con la lectura del antropólogo polaco Malinowski, introduce la observación participante. También tomó de él la idea de las culturas vistas como un todo, que trasladado a la fábrica, la ve como una entidad social en sí misma.

Mayo y sus investigadores proponen que la fábrica no solamente es satisfactora de necesidades económicas, sino que también es proveedora de relaciones sociales, importantes en la vida de todo ser humano. Esas relaciones juegan un papel medular en la producción: “se descubrió que los grupos sociales formados en la fábrica ejercían [...] influencia sobre la conducta de sus miembros, y en

particular sobre la cantidad de trabajo que hacían” (Brown, 1987; 95).

Los grupos informales que Taylor pretende destruir por considerarlos improductivos, Mayo los retoma como los depositarios de la decisión final sobre la producción.

Lupton, ingeniero con estudios en antropología social, es un crítico del trabajo de Mayo. Su investigación realizada en dos fábricas (1955-1956) es un debate con el concepto sociológico de “restricción de la producción” que emplea Mayo, principalmente para describir el comportamiento de los grupos sociales sobre la producción. Respecto a tales investigaciones dice: “lo que habían llegado a entender como ‘restricción de la producción’: era la discrepancia entre dos lógicas. La lógica de la Administración [...] de eficiencia. Los obreros [...] una lógica de sentimiento” (Lupton, 1963; 6).

Lupton dice que el mayoismo, al extrapolar estas dos lógicas impide el entendimiento de las bases reales de la conducta de los obreros en relación con la producción, “esta conducta podría considerarse como un tipo de movimiento resultante de la interacción de fuerzas sociales en un campo de controles económicos, tecnológicos y administrativos, y consuetudinarios” (Lupton, 1963; 10). Lupton distingue dos tipos de controles que aplica a la empresa: tecnológicos, como la línea de producción, y administrativos, como el sistema de pago. A su vez, la conducta de los obreros la explica “como resultante de la inte-

<sup>1</sup> Cabe señalar que en México su libro se ha editado veinte veces entre 1961 y 1988, mientras que en otros países lleva años agotado.

racción de esos controles". Propone que esta explicación es más adecuada que "restricción de la producción", manejado por Mayo y sus seguidores.

Agrega que el mercado es un factor externo con un papel fundamental en los controles que ejerce la empresa sobre sus trabajadores para que la demanda sea cubierta. Mayo, por el contrario, ve a la fábrica como una isla ajena a influencias externas.

### *Marco teórico*

La clasificación de los controles de la conducta que hace Lupton, me parece un marco teórico adecuado para entender las relaciones que se dan alrededor de la producción en una fábrica de cigueñales, en donde realicé una investigación en otoño de 1983.

A continuación haré una presentación de los datos más relevantes para un análisis de los controles que se dan en ella; cómo se aplican de manera diferencial dependiendo de la línea de producción, el turno de trabajo y las características personales de los supervisores, que dan como resultado respuestas distintas ante la producción.

Cabe aclarar que el trabajo de investigación se centró en los operadores de las máquinas, o sea, los trabajadores en contacto directo con la producción y sus supervisores, sin eliminar sus relaciones sociales con el resto del personal. Esto se debe al gran número de trabajadores y a la

profundidad del estudio de las relaciones sociales que se generan entre ellos.

## II. UN ESTUDIO DE CASO

Manufacturera de Cigueñales de México (MACIMEX), es una fábrica que se instala en un área rural al sur del Valle de Toluca en el Estado de México. Es una paraestatal que inició labores en 1979.

Se dedica a maquinar cigueñales, o sea, que pule y da las medidas finales a la pieza en bruto que le provee una fundidora del norte del país. Como antecedentes de la industrialización en el campo, podría citar que a mediados de los años setenta surge el Plan Nacional de Integración Regional cuyo punto central es fomentar la industrialización del país y descentralizar la industria metropolitana. Como resultado tenemos que para fines de los setentas, existen varios parques industriales en México y en el Valle de Toluca.

### *Mano de obra*

La mano de obra que se emplea en esas unidades industriales proviene de la zona, los trabajadores viajan diariamente a la fábrica, los que viven lejos alquilan cuartos en el poblado cercano y regresan a su casa los fines de semana. Este es un patrón semejante al que ocurre con los trabajadores que venden su fuerza de trabajo en la ciudad de México.



MACIMEX está instalada a un kilómetro de Tenango de Arista, cabecera del Municipio de Tenango del Valle. Los trabajadores “de confianza” de esa empresa, son reclutados de la ciudad de Toluca con incentivos tales como, mejores salarios y puestos más elevados, para que deseen trasladarse a varios kilómetros.

El 60% de los trabajadores sindicalizados<sup>2</sup> provienen de la cabecera y los restantes de poblados dentro del Municipio, poblados con tradición campesina. La mayoría de los trabajadores sindicalizados tienen de 20 a 23 años de edad y todos son hombres a excepción de dos o tres mujeres de limpieza.

Durante mi estancia en la fábrica hice un muestreo con 75 casos de un total de 300 trabajadores sindicalizados. Para verificar mi impresión acerca de su origen, les pregunté sobre otras actividades económicas que realizaban y la ocupación de su padre: obtuve que el 32% de los trabajadores realizan actividades agrícolas, ya sea ayudando al padre o trabajando la propia parcela. El 13% hace algunos “trabajitos” extras o ayuda en el negocio familiar, sin especificar. El 14.6% ayuda en su casa ahorrando el gasto de alguna reparación, cons-

trucción o cuidando animales que sirven como ahorro familiar.

En cuanto a las actividades del padre: el 44% de ellos son campesinos, 17.3% asalariados (migrantes), 20% comerciantes; las dos últimas actividades, en muchos casos, no impiden que la parcela familiar continúe produciendo, le dedican tiempo durante los fines de semana o pagan peones en las épocas de mayor trabajo.

De lo anterior concluyo, que en su mayoría los trabajadores sindicalizados de MACIMEX, tienen relación directa o indirecta con actividades agrícolas, un 40% de ellos viven en “comunidades corporadas” (Wolf, 1981) y el 60% en una pequeña ciudad de más de 12 mil habitantes, Tenango de Arista, en donde de alguna manera también mantienen lazos con el campo, pero sobre todo, viven cohesionados por familias extensas que se rigen por ciertas características de comunidades tradicionales, como el reconocimiento de pertenencia a un barrio, la gerontocracia y las mayordomías.

No hay barrio obrero, ni familias especializadas en una actividad, como comercio, agricultura o venta de fuerza de trabajo. La estrategia que han seguido para sobrevivir es la de diversificar las actividades económicas de sus miembros, combinando la agricultura con el comercio, la venta de fuerza de trabajo y la cría de animales domésticos.

<sup>2</sup>Durante el tiempo que duró el trabajo de campo —septiembre a diciembre de 1983—, observé que en la zona aledaña a la fábrica nadie llamaba “obreros” a los trabajadores de MACIMEX, ellos se llamaban a sí mismos “trabajadores”, por lo que así los llamaré, haciendo distinción porque ellos son trabajadores sindicalizados, y los “de confianza” proceden de Toluca.

### *Producción*

En el momento de la investigación los clientes de MACIMEX eran Chrysler de México, Vehículos Automotores de México (VAM) y Nissan de México y estaban en proyecto Perkins y Cummins.

El proceso productivo se realiza en "línea", se le llama así al espacio en donde realizan las operaciones de maquinado. Ahí se encuentra la maquinaria necesaria para el proceso, que es consecutivo; cada máquina es manejada por un operador.

Para facilitar la supervisión del proceso, la línea se divide en dos áreas: desbaste y acabado. Al final de la línea se encuentra el área de control de calidad en donde se decide si se liberan las piezas.

Alrededor de las líneas giran operadores, inspectores de control de calidad, herramenteros (reparan descomposturas mayores de la maquinaria), supervisores, gente de mantenimiento.

Cada línea se especializa en producirle a un cliente; hay tres líneas, cada una con una historia que la caracteriza, sin embargo entre la línea de VAM y la de Chrysler no existe mucha diferencia en el ambiente laboral, pero la línea de Nissan es completamente distinta.

#### *Historia de la línea de Vam*

La línea que produce cigueñales para VAM es la más antigua, con ella la planta empezó a laborar en enero

de 1980. Toda la maquinaria se compró usada —20 a 25 años de antigüedad— a una fábrica en Estados Unidos de donde mandaron técnicos que no hablaban español, a enseñar a los operadores, que no hablaban inglés: "a señas aprendimos, las mañas de la máquina nosotros solitos", comenta un trabajador.

La tecnología se asimiló después de que pasaron dos años, cuando lograron sacar una producción estable. En ese mismo año (1982) inicia la crisis económica del país. La línea detiene la producción al reducirse la demanda. Se hicieron despidos, se eligió a los menos hábiles; de un total de 300 sindicalizados, 123 fueron los recortados, a los mismos que se recontrató cuando la demanda volvió a normalizarse, ocho meses después.

Desde 1982 el proveedor de la materia prima no es constante en los volúmenes de producción ni en la calidad, por lo que obliga a la línea de VAM a parar la producción y por lo tanto fallarle al cliente.

#### *Historia de la línea de Chrysler*

Empezó a funcionar a mediados de 1982; en ese mismo año se instaló otra planta de MACIMEX en Ramos Arizpe, Coahuila, para producir únicamente cigueñales para motores de 4 cilindros de la Chrysler, y el 80% de la producción para exportación a Estados Unidos, pero ya integrados en el motor en la ensambladora de Chrysler.

La planta de Tenango de Arista produce cigueñales para motores de 6 y 8 cilindros. MACIMEX se convirtió en el único proveedor de cigueñales de la Chrysler de México y por medio de esta empresa, ya integrados en el motor, para Chrysler Corporation.

En la planta, es la línea que ocupa la mayor cantidad de operadores y que en el momento de la investigación, trabajaba en tres turnos, casi siempre, dependiendo de los requisitos del cliente.

Durante el comienzo de la crisis económica nacional, en 1982, no disminuyó la demanda; esta fue la línea que sostuvo la planta.

Para la línea de Chrysler el proveedor de la materia prima es el mismo de la línea de VAM, pero cuando este falla se importan de la Central Foundring en Detroit, Michigan, por mediación de Chrysler Co. y de Chrysler de México. “Las ganancias son menores pero se cumple con el programa establecido por el cliente”, explica un gerente.

### *Historia de la línea de Nissan*

Este caso está relacionado con la política del gobierno mexicano de que la inversión extranjera colabore con la inversión estatal. Nissan de México cedió la maquinaria de desbaste, casi la mitad del proceso, a MACIMEX en diciembre de 1982, imponiéndole un programa de producción, que si cumplía, en calidad como en volumen, le daría el resto de la

línea (maquinaria) y firmarían contrato.

De MACIMEX se envió gente a capacitar el estado de Morelos, era una condición básica el que la producción se llevara a cabo con el mismo sistema que en la Nissan. Al regresar se eligió a uno como el supervisor de la producción, como responsable de sacar adelante el programa que les fue impuesto. Se le dio oportunidad de escoger a los operadores para esa “línea”.

Nissan manda la materia prima y la maquinaria, que es de tecnología japonesa, de control numérico que, en comparación con las otras líneas no requiere de tanta mano de obra. La segunda parte del proceso se continuaba realizando en Nissan.

Los resultados obtenidos durante los tres primeros periodos de trabajo, en 1983, fueron: en febrero y marzo se maquinaron 1 000 piezas en un turno; en abril y mayo 2 100 piezas, también en un turno; y en junio 5 100 piezas en dos turnos. Estos incrementos en producción fueron premiados; al final de cada periodo se les festejó con una comida a todos los trabajadores y se les aumentó el sueldo.

El ambiente y el sistema de trabajo en esta línea es diferente al de las otras dos: el sistema se basa en la responsabilidad de cada operador para mantener en buen estado las máquinas y para producir con calidad y eficiencia, prescindiendo del inspector de control de calidad y del herramentero, e incluso en ocasiones, del supervisor “como en Japón”.

En los tres casos, el mercado del producto marca el ritmo de producción, tal como lo plantea Lupton. Habrá ocasiones en que el cliente aumente su demanda y la línea laborará en tres turnos, o se verá obligada a reducir a un turno, o parar temporalmente.

Esto nos plantea la capacidad de la empresa y de los trabajadores para adaptar su ritmo de trabajo al mercado. Unas veces serán enviados a trabajar en otra línea y aprender a manejar otra máquina, otras al Departamento de Recibo y Embarque a ordenar los cigueñales, ayudar a los herramenteros a reparar alguna máquina, y en contadas ocasiones serán despedidos con la promesa de ser recontratados en cuanto la demanda se normalice, como sucedió en 1982.

Una de las políticas de MACIMEX, consistía en evitar recortes de personal. Sin embargo, la empresa no mostraba ningún interés por crear la permanencia de la mano de obra sindicalizada, quienes en su mayoría preferían tomar el empleo como experiencia laboral para luego ir a buscar empleo a fábricas de la ciudad de México, con la expectativa de mejores salarios.

Uno de los gerentes planteaba la necesidad de mantener a la mayoría de los trabajadores en la categorías más bajas y como eventuales, para que en el momento en que hubiera una baja en la demanda, pudieran realizarse los despidos sin que le costara demasiado a la empresa.

Con esa intención, la empresa mantiene al 50 por ciento de los trabajadores sindicalizados como eventuales. Una persona encargada de las contrataciones, comentó que en el contrato que celebraba un trabajador sindicalizado como eventual, se estipulaba que la duración del mismo era para la producción de mil 500 piezas. "Un operador nunca produce una pieza, únicamente realiza una operación de tantas". Bajo estos términos, en el momento en que un trabajador da problemas o la demanda de producción disminuye y se tiene que hacer un recorte, se les dice que ya han cumplido con sus mil 500 piezas, que ya no se les necesita, y así no tendrán que darles indemnización.

Esta estrategia empresarial de planeación se contrapone a los ofrecimientos que se le hacen al trabajador recién llegado, quien al ver que no se cumplen, su actitud para con la empresa y principalmente hacia la producción cambia.

MACIMEX es afectada por el mercado del producto en su organización interna: el tipo de contratación y la organización del trabajo.

En MACIMEX, como se verá más adelante, los trabajadores se manifiestan en dos formas: como protesta "individual", sabotaje, tortuguismo, y como grupo, de manera implícita, controlando la conducta de sus compañeros hacia la producción.

No es el interés de la mayoría pertenecer en la fábrica, para muchos es solamente un trampolín que

paga poco, pero que da experiencia, necesaria para un trabajo en la ciudad de México.

Un factor externo que marca las relaciones en la producción, es el hecho de que los trabajadores provienen de una tradición campesina y no tienen conocimiento ni experiencia de formas organizadas de presión; además no les interesa porque en un 90 por ciento de los casos la venta de fuerza de trabajo no es el único ingreso de la familia, y no es la única fábrica a la que pueden tener acceso.

Las formas de protesta son individuales pero la conducta es regida por el grupo que no logra ni le interesa trascender a una organización formal, por varios motivos, ya señalados.

### III. ANALISIS

¿Qué factores intervienen en la producción? Para responder es importante comenzar por el análisis de los controles que se ejercen sobre la producción dentro de la fábrica, o sea, los factores internos. La empresa estipula cómo debe ser el comportamiento del personal, en cuanto a disciplina, conocimientos, escalafones, producción, calidad; para cubrir su demanda de producción planea una organización. Al intentar hacerla funcionar, se introducen factores que la alteran, como la interpretación de las normas que hacen los encargados de aplicarlas en su relación con los subalternos, como es el caso del su-

pervisor y del operador, y los errores que la Administración comete en la planeación de sus controles. La imposición de esos controles, tecnológicos y administrativos, para obtener la producción programada, sumada a los errores, da como resultado que los trabajadores desarrollen otro tipo de “controles sobre la conducta” en la producción de los compañeros; el interés del grupo se impone sobre el individuo. Mayo lo llama “restricción de la producción” y Lupton lo explica como “un tipo de movimiento resultante de la interacción de fuerzas sociales en un campo de controles” (Lupton, 1963).

En el caso de MACIMEX no es por interés de restringir la producción, porque ellos siguen produciendo dentro de los estándares de producción marcados por la empresa; más bien como propone Lupton, es resultado de “interacción de fuerzas sociales”, en donde los trabajadores marcan un ritmo de trabajo que les permita interactuar y fortalecer sus relaciones con otros compañeros.

Puede agregarse que la inconsistencia de los controles de la Administración al ser aplicados, su incongruencia entre lo formal y lo real, ocasionan que el grupo priorice las interacciones entre ellos sin reconocer a la empresa como autor y líder.

La organización formal de la empresa origina una organización informal que, en el caso de los trabajadores, forman grupos informales que vigilan la conducta de sus miembros para asegurar su propia existencia.

Los controles tecnológicos y administrativos con los que la Administración ejerce mayor control son:

*Tecnológicos:*

a) proceso de producción en línea.

b) estandar de producción para cada operación.

c) control de calidad.

d) reporte de producción diaria del operador.

e) tablas semanales de eficiencia de producción del área de cada supervisor.

*Administrativos:*

a) sistema de pago, estándar por jornada.

b) incentivos para la producción.

c) reloj checador.

d) supervisores de producción, calidad y seguridad.

En el caso de MACIMEX es imposible explicar por separado cada uno de los controles, están mezclados, incluyendo la reacción de los trabajadores.

Los controles no son ejercidos de igual manera, varían dependiendo de la línea, el turno y el supervisor. Para explicarlo, a continuación voy a describir la rutina de trabajo en el área de producción.

*Rutina:*

Al llegar a la planta, un trabajador sindicalizado tiene que ponerse el uniforme y el equipo de seguridad en los vestidores, regresar a la caseta de vigilancia en la entrada a recoger su tarjeta, que únicamente se le entregará si lleva todo el uniforme.

Se dirige de nuevo a las naves de producción en donde está el reloj checador. La tarjeta debe entregarla al supervisor en su área y empezar a trabajar.

En realidad, después de checar, la mayoría de los trabajadores regresan a los vestidores a platicar, y hay quienes se presentan hasta con 10 minutos de retraso habiendo checado temprano. El supervisor los amonesta y generalmente no pasa a más.

Se espera del operador un trabajo continuo en su máquina, y en caso de que requiera retirarse para ir al baño, para traer el montacargas o por fallas de la máquina, deberá avisar al supervisor.

A primera vista se observar un ir y venir de gente, pasan montacargas, ingenieros con visitantes, gente de mantenimiento dando servicio a algunas máquinas, herramenteros, inspectores de control de calidad. A menudo se ven grupos de dos o cuatro trabajadores que por espacio de uno a dos minutos se palmean, platican, ríen y regresan a su trabajo. Unos a otros se visitan para platicar o para ver algún desperfecto.

Esa convivencia ocurre mientras la máquina trabaja o está descompuesta, o el inspector de control de calidad lleva piezas a checar o interrumpiendo deliberadamente su trabajo. En general, cada trabajador está en lo suyo, en la máquina, inspeccionando el control de calidad, reparando máquinas.

Diez minutos antes de la hora señalada para comer, los trabajado-

res han desaparecido de la línea para lavarse las manos.

Tienen 30 minutos y regresan en punto a la línea. Ahora el ir y venir se tranquiliza, los operadores no se desprenden de su máquina, es hora de recuperar el “tiempo perdido”.

Aproximadamente 40 minutos antes de terminar el turno, el ruido disminuye, los operadores dejan de maquinar y empiezan a escribir su reporte diario de producción.

**Errores en la planeación:**

En general, todos los operadores realizan los reportes con los mismos criterios: suman la cantidad de piezas que hicieron y las dividen entre las horas trabajadas.

La Administración estipula que cada operador tiene que llenar una hoja de reporte de producción indicando las piezas que maquinó duran-

te cada hora, si tuvo contratiempos como descomposturas o cambio de herramientas. Al finalizar el turno lo entrega al supervisor que a su vez lo lleva al Departamento de Ingeniería Industrial para comprobar el estándar de producción y ver las condiciones de operatividad en que se está dando ésta.

El estándar de producción, mínimo y máximo, lo establecen los ingenieros industriales con un estudio de tiempos y movimientos, para cada operación, al estilo de Taylor. Cada máquina tiene su estándar dependiendo de la complejidad de la operación y su antigüedad. El estándar es calculado tomando en cuenta tiempos para ir al baño y tiempos de descanso para evitar la “fatiga”.

El estándar aumenta cuando un operador ha estado produciendo por

Reporte de un operador observado por el investigador		Mi observación del ritmo de trabajo de ese operador
Hora	Núm. de piezas	
7:30 - 8:30	20	Durante las dos primeras horas no estuvo trabajando constantemente, abandonó la producción mucho tiempo
8:30 - 9:30	20	
9:30 - 10:30	10 (puesta a punto)	
10:30 - 11:30	30	
11:30 - 12:30	10 (1/2 hrs. de comida)	
12:30 - 13:30	20	
13:30 - 14:30	20	
14:30 - 15:30	20	

arriba del máximo durante cierto tiempo. No se le da una prima como estímulo a la producción, como se hace en otras industrias mexicanas o de otros países; la empresa propone que sirva de base para la promoción a una categoría superior. Si por el contrario, produce constantemente por debajo del mínimo en condiciones normales, se le llama la atención y hay la amenaza del despido.

Esta manera de promoción no está estipulada en el Contrato Colectivo de los Trabajadores (1984, ni el anterior), al parecer está manejado al criterio del supervisor, que tiene la obligación de presentar reportes periódicos de cada trabajador, lo que únicamente hace cuando en la fábrica se van a hacer promociones de categorías o hay algún puesto vacante. Tampoco hay un seguimiento por parte de la Administración de que el supervisor efectúe los controles adecuadamente.

Después de recibir un curso inductivo, en donde le hablan de esa promoción por aumento del estándar, el recién llegado tratará de escalar inmediatamente; si logra aumentar el estándar, obliga a sus compañeros a trabajar más aprisa, pero ellos no obtendrán una categoría más. Los demás operadores lo presionan diciéndole que reduzca su ritmo, lo rechazan, no lo aceptan en el grupo, no tiene amigos, es un "rompe-tarífas" (Homans, 1977;105).

Si persiste en su intento por alcanzar otra categoría, al cabo de un tiempo se dará cuenta que el único

beneficiado es el supervisor, porque su tabla semanal de eficiencia ha mejorado, el operador no recibe reconocimiento. Ante esta situación optará por buscar la aceptación de su grupo, respetando la norma impuesta por ellos.

La vigilancia de la calidad es responsabilidad del inspector de control de calidad; en el caso que encuentre una máquina que no esté sacando las piezas con la operación bien hecha, le dirá al operador que debe corregir el maquinado y avisar al supervisor de producción; si éste no permite que la máquina se detenga y sea reparada, le avisará al supervisor de control de calidad, quien a su vez hablará con ese supervisor, que en el caso de persistir será el único responsable.

Esto sucede con algunos supervisores cuyo único interés es obtener un buen lugar en la tabla semanal de eficiencia.

El flujo ideal maquinado de una pieza es de dos días, pero por lote es de ocho días, esto sin tomar en cuenta mantenimiento, control de calidad, descomposturas o cambios de herramientas. Todo esto retrasa el flujo que en realidad tarda 20 días, y 30 días como máximo. Podemos incluir al sabotaje que afecta tanto a la calidad como al ritmo de producción. Esto muestra la deficiencia de los controles y las fallas en la producción.

### *La personalidad de los supervisores*

Hay supervisores que permiten que los operadores platiquen siem-



pre y cuando cumplan con el estándar diario. Otros no permiten que se separen de la máquina ni un momento, constantemente los están supervisando. Los trabajadores en general se quejaban de un exceso de supervisión: “quiere [el supervisor] que estemos parados ahí todo el tiempo y uno se cansa, además uno sabe lo que tiene que hacer y no necesitamos que nos lo esté repitiendo”.

Si un supervisor es demasiado estricto ellos encontrarán la manera de producir menos y habrá más máquinas descompuestas que en el resto de las áreas. Como acuerdo tácito y sin que alguno corra demasiado riesgo, buscan que la producción del área baje y de esta manera lo reprendan, y de continuar, lo despidan.

### *Ambiente de trabajo*

En la línea, operadores, herramenteros e inspectores de control de calidad se hacen bromas, desde aventar migajón, alterar las máquinas, los aparatos de medición y ya en el caso de una venganza personal, esconder algún instrumento valioso que, de no ser encontrado, se le cobrará al responsable de él.

El sabotaje a las máquinas, el tortuguismo, son formas de protesta individuales, que son respuestas a los controles y excesiva presión. Se aprecia más claramente al comparar el ambiente de trabajo y los niveles de producción de los dos primeros turnos con el tercero y la línea de Nissan.

Cabe señalar que durante mi estancia en la planta, únicamente la línea de Chrysler laboraba en tres turnos, y mi observación del tercer turno corresponde al de esa línea, que estaba supervisada por un hombre accesible, tolerante, que confiaba en sus operadores.

En ese turno se trabajaba en las máquinas críticas, o sea, que por su antigüedad o complejidad, creaban cuellos de botella.

### *El tercer turno*

Lo que se observa en el tercer turno es un ambiente distinto al resto del día. El operador permanece en su máquina constantemente, hay menos compañeros, y en ocasiones, desde el lugar donde trabaja no se alcanza ver a nadie, y no se buscan para platicar. El frío en las faldas del Nevado de Toluca es intenso, así que el trabajo continuo mantiene en calor a la persona.

El supervisor no los vigila como en otros turnos, donde a su vez eran vigilados por los ingenieros, quienes intervenían corrigiendo al supervisor en su relación con los trabajadores.

La presencia del personal “de confianza” también constituía para todos una presión, que desaparece a la mitad del segundo turno y en el tercero.

El supervisor de este turno comentó que había operadores que alcanzaban el estándar dos horas antes de terminar el turno. El les ofrecía

enseñar a manejar otras máquinas, esto podía ayudarles a conseguir un ascenso; permitía que platicaran, y no los buscaba cuando desaparecían, suponía que estaban escondidos durmiendo (una falta que de ser descubierta originaba el despido inmediato).

Por dos razones no los obligaba a seguir produciendo: "porque considero que es un turno muy pesado y porque el operador se negaría".

En el tercer turno se rompen reglas: del equipo de seguridad únicamente usan los zapatos, encima del uniforme chamarras, gorros y bufandas. El ambiente es relajado, hay quienes prefieren trabajar en este turno para no sentir la presión de los ingenieros y los de oficinas. Los operadores recalcan que no necesitan presiones para hacer lo que deben y que cuando alguien lo hace, ellos no van a producir más, sino todo lo contrario.

### *La línea de Nissan*

Se introduce en la planta una política de administración diferente. Al mandar a capacitar al personal de producción a Nissan de Morelos, no solamente aprendieron el manejo de las máquinas, también les mostraron otra manera de tratar a los operadores.

Para lograr cubrir los programas de producción, se busca que todos los trabajadores en la línea, incluyendo a los supervisores de producción y de

calidad, interioricen la responsabilidad de la producción.

El supervisor de esa línea crea un ambiente de trabajo de camaradería sin importar las jerarquías; él es el único en toda la planta que juega fútbol con su gente, el que se sienta con todos en la misma mesa a comer y en ocasiones les da permiso para faltar a cambio de que luego repongan ese tiempo. Esto es posible por la relativa independencia de la línea y por su posición privilegiada en la empresa.

En el caso de esta línea, los controles no los impone la Administración de la empresa, son impuestos por Nissan de México como parte de las condiciones que pone para aceptar que MACIMEX sea quien produzca sus cigüeñales.

La rápida asimilación del conocimiento del manejo y reparación de la maquinaria, los altos índices de producción, la calidad y el excelente ambiente de trabajo, tienen relación con la ausencia de presión hostil por parte de la Administración y la presencia de incentivos reales ante un aumento de la producción.

Al parecer, dentro de la planta se dan ambientes de trabajo extrapolados con resultados distintos. En cuanto los controles de la Administración se reducen, el trabajo se realiza con facilidad y sin sabotaje. A su vez la presión del grupo sobre el individuo es menor. En la línea de Nissan se incrementan esas relaciones pero con otro estilo en donde el grupo infor-

mal es quien se responsabiliza de la producción.

Recordando la cita de Lupton “sobre la conducta de los obreros en relación con la producción [...] esta conducta podría considerarse como un tipo de movimiento resultante de la interacción de fuerzas sociales en un campo de controles” (Lupton, 1963; 10), entendemos que en el momento en que los controles se suavizan las fuerzas sociales no interactúan con la misma intensidad, hay lugar para las relaciones sociales y para producir, ambos de manera fluida y relajada.

El supervisor del tercer turno, representante de la Administración, no ejerce esos controles, y obtiene como resultado que los trabajadores realicen la producción eficientemente.

En la línea de Nissan, los controles de la empresa se convierten en incentivos al ánimo del trabajador y reconocimiento a su esfuerzo. El grupo ejerce control sobre la conducta ante la producción pero forzando a que todos mantengan el mismo ritmo acelerado; aún la presión del grupo se convierte en camaradería dispuesta a auxiliarse en el logro de las metas de la producción.

#### IV. CONCLUSIONES

Al principio del artículo se plantearon cuatro preguntas que son las que han guiado mi inquietud por clarificar los factores que intervienen en la producción dentro de MACIMEX.

Además de analizar las relaciones sociales que giran a su alrededor, que en definitiva marcan la calidad y cantidad de la producción.

Como ha señalado Lupton, existen factores internos y externos que interfieren en los procesos productivos. En MACIMEX se ve claramente como el mercado, que es cíclico, es un factor externo que pone a prueba la capacidad de adaptación de la Administración mientras que para los trabajadores es un descanso del diario operar de una máquina, para cambiar a otra o para realizar actividades distintas en otros departamentos. Para el caso de la línea VAM, se marca aún más la inestabilidad en el proceso productivo debido a la irregularidad del proveedor de cigüeñales en bruto, y a la sensibilidad que presenta el mercado ante la situación económica del país.

Frente a estos factores externos encontramos en las tres líneas, un proceso productivo que a veces se acelera tremendamente o reduce su ritmo, tanto que en ocasiones llega a parar la línea entera y, en caso extremo, hasta despedir temporalmente a los trabajadores con menor antigüedad, como en la línea de VAM.

Un factor externo de gran importancia en el proceso productivo en MACIMEX es el origen de los sindicalizados, extrapolados con el origen de los trabajadores “de confianza”. Por un lado, esto implica un choque cultural, una barrera que se suma a la ya estipulada entre los que mandan y los que ejecutan. La Administración ca-

lifica a su mano de obra sindicalizada como "poco combativa" en comparación de los que trabajan en la planta MACIMEX en Ramos Arizpe, Coahuila, que tienen una tradición sindical de años.

Esta percepción de la Administración sobre su mano de obra como "poco combativas", se refiere a que no muestra descontento en forma organizada y formal, como huelgas o paros. Visto desde la perspectiva de los trabajadores, la venta de fuerza de trabajo en una fábrica significa un ingreso más para la economía doméstica, no es el único ni el más importante, por eso no están interesados en procurarse mejores condiciones de trabajo. Para muchos, sus expectativas son encontrar trabajo en la ciudad de México, y MACIMEX solamente le significará experiencia laboral.

En cuanto a los factores internos que afectan al proceso productivo tenemos que la Administración impone ciertos controles para obtener la productividad programada. Para que lo logre es necesario que los controles cumplan tres requisitos principales:

- a) No ser coercitivos.
- b) Vigilar que no sean distorsionados por los mandos medios, principalmente por los supervisores.
- c) Que conozcan e impulsen la iniciativa del trabajador.

En el caso de MACIMEX, la Administración no presenta controles de estas características, por lo cual la respuesta de los trabajadores se manifiesta en grupos informales que priorizan las interacciones de sus

miembros. Las formas de protesta, sabotaje, tortuguismo, se caracterizan por ser individuales. Aquí se observa el origen de los trabajadores; no tienen conocimiento ni experiencia de formas organizadas de presión, y debido a la estrategia de diversificar las actividades económicas de los miembros de la unidad doméstica, no hay un interés por mejorar su situación en la fábrica. Las formas de protesta son individuales pero la conducta es regida por el grupo que inhibe o fomenta actitudes en relación con un código implícito que solamente se explicita cuando algún miembro viola una norma.

La actitud que guarda el grupo informal respecto de la producción varía, depende de la hostilidad y la presión con que se apliquen los controles. Las diferencias se ven más claramente al comparar las líneas, los turnos y la personalidad de los supervisores.

El ambiente de trabajo de la línea Nissan y el tercer turno en la línea de Chrysler son muy parecidos; en el caso de la línea de Nissan el sistema administrativo es distinto al resto de la planta. En la medida en que marca controles que, lejos de ser coercitivos, enfatizan en depositar la confianza en la responsabilidad del operador y a cambio premian su esfuerzo con incentivos claros y reales. El resultado es exitoso, los operadores trabajan sin necesidad de un inspector de control de calidad y la asimilación de la tecnología se refleja en el incremento de la producción, lo que otorga a

MACIMEX la oportunidad de demostrarle a Nissan de México que es una empresa confiable. Este resultado es planeado y esperado.

Reducción de controles coercitivos, objetivos claros, incentivos reales, dan como resultado una mayor asimilación de la tecnología, aumentos marcados en la producción y un ambiente de trabajo sin conflictos.

En el tercer turno la empresa no espera mucho de los operadores, "es un turno menos productivo que se trabaja para descongestionar cuellos de botella", dicen los ingenieros; esto hace más significativo el que la actitud de los trabajadores sea más responsable y productiva. Podemos pensar que estos ambientes que permiten al trabajador emplear su responsabilidad, son más coherentes con el trabajo del campo en donde las presiones no son aplicadas por un supervisor, se presentan de manera diferente —como sería el ciclo agrícola, las lluvias, la escarda, etc.—, son asumidas internamente.

En un ambiente de trabajo industrial con presiones hostiles, en el momento en el que se reducen o cambian, se da paso a un ambiente que permite lograr con eficacia la producción; en el caso del tercer turno los controles que ejerce el grupo sobre la conducta de los individuos hacia la producción se reduce enormemente, y también debido a que la empresa no lleva un control estricto que le permita ver que es más pro-

ductivo de lo que piensa, por lo que no emplea a sus trabajadores como ejemplo de presión para el resto de los trabajadores en otros turnos.

Podemos concluir que en el momento en que los controles de la empresa se reducen, al mismo tiempo hay una eliminación relativa de la supervisión directa, con lo que aumenta la productividad y la satisfacción por el trabajo.

En el momento en el que desaparece o disminuye la presión del supervisor, como es el caso del tercer turno y la línea de Nissan, los trabajadores retoman la responsabilidad de la producción aprendida en una tradición campesina.¶

## BIBLIOGRAFIA

- BROWN, J.A.C., *La psicología social en la industria*, México, FCE, 1987.
- LUPTON, George C., *El grupo humans*, Buenos Aires, Universitaria, 1977.
- LUPTON, George C., *On the Shop Floor*, Gran Bretaña, Pergamon Press, 1963.
- MEZA, Armando, *Fábrica y poder*, México, CIESAS, 1989.
- TAYLOR, Frederick W., *Principios de la administración científica*, México, Herrero, 1988.
- VAZQUEZ Mellado C., Rosa Ma., *La fábrica se va al campo: "donde antes se daban maizales ahora producimos cigüeñales"*, tesis de licenciatura en Antropología Social en la UIA, 1986.
- WOLF, Eric R., "Comunidades corporativas de campesinos en Mesoamérica y Java Central", en Llobera, *Antropología económica*, Barcelona, Anagrama, 1981.

# Organización empresarial y estructura familiar: los bodegueros del Mercado de Abasto de Guadalajara\*

Cristina Padilla Dieste  
Laura Niembro Díaz \*\*

---

## LA FUNCION DE INTERMEDIACION Y EL COMERCIANTE MAYORISTA

Los mercados mayoristas del país son la pieza clave sobre la que opera el sistema nacional de abasto de alimentos (Rello y Sodi, 1989). Analizar cómo opera este complejo sistema caracterizado por la intermediación, puede contribuir a replantear las funciones del comerciante mayorista y la política nacional en materia alimentaria.

El Estado mexicano en un intento por regular el abasto de productos

básicos funda, en 1936, los Almacenes Nacionales de Depósito (ANDSA), antecedente del sistema CONASUPO creado en 1965, que fue definido como un organismo descentralizado cuyo objetivo principal era asegurar el abasto de alimentos a la población de más bajos recursos y garantizar los precios de los granos básicos (Sánchez Daza, 1986).

Lo cierto es que el sistema de abasto de alimentos no es cubierto en su totalidad por CONASUPO<sup>1</sup>; de tal suerte que los mercados mayoristas, y principalmente cinco de ellos (Iztapalapa, Guadalajara, Monterrey, Torreón y Puebla) se encargan de la

---

\*Este trabajo en su versión preliminar fue presentado en el IV Encuentro de Investigadores sobre Empresas y Empresarios en México (México, D.F., abril de 1990).

\*\*Centro de Investigación en Ciencias Sociales, Universidad de Guadalajara.

---

<sup>1</sup> Actualmente, y como parte de la política de modernización que lleva a cabo la presente administración, se está replanteando el carácter público y las funciones de CONASUPO.

distribución de todos aquellos alimentos que CONASUPO no controla, principalmente frutas, legumbres y abarrotes.

En este sentido lo que estamos afirmando es que el sistema de abasto nacional tiene dos vertientes: el sistema CONASUPO ubicado, hasta este momento, en el sector público (Pérez Haro, 1990), y el sistema de mercados mayoristas de carácter privado. Hasta ahora la política nacional sólo ha contemplado lo concerniente al sistema CONASUPO, dejando que los mercados mayoristas actúen libremente, lo que ha originado un vacío en lo que a reglamentación comercial se refiere quedando la función de intermediación como un mecanismo informal ejercido por aquellos que conocen los puntos débiles de la cadena producción-abasto-comercialización. De aquí la importancia de conocer lo que es la intermediación para luego reconocer al intermediario.

La función de intermediación es el mecanismo básico a través del cual se vinculan todos los eslabones de la cadena producción-consumo. De alguna manera al hablar de intermediación, se asume que cada uno de los eslabones de la cadena carece de la facultad y capacidad de vincularse con el siguiente nivel, de aquí que la intermediación sea fundamentalmente un mecanismo externo.

Esta función, que en principio se reconoce como realizada por los comerciantes mayoristas establecidos en los diferentes mercados del país,

tiene varios aspectos que conviene señalar:

1. En primer término la función de intermediación sirve de enlace entre el campo y la ciudad, es decir, entre la producción y el consumo. La labor de intermediación que inicia con el acopio rural tiene como figura central al comerciante mayorista instalado en el mercado de abasto ya que a él convergen todos los agentes implicados en el proceso. En este sentido es falso pensar que la función de intermediación se realiza exclusivamente en el marco de los mercados de abasto y que por ello se refiere sólo al ámbito de la comercialización, por el contrario, el enlace fundamental realizado por los intermediarios ocurre primeramente en las zonas agrícolas, y de ello dependerá, en gran medida, las distintas modalidades de la intermediación. Como por ejemplo, el "coyotillo de rancho", que se encarga del acopio en pequeñas fincas rurales, o el productor que a su vez acopia la producción de otros agricultores, o el comisionista encargado de colocar los productos en un mercado urbano, etc. (Niembro, 1989).

2. En segundo término la función de intermediación es una función múltiple, esto es que se realiza a lo largo de toda la cadena y por diferentes agentes. De esta manera la intermediación no es un mecanismo realizado únicamente desde los mercados de abastos y por los comerciantes mayoristas, sino que intervienen una gama de agentes, vinculados entre sí

cuya figura central la constituye el comerciante mayorista. En otras palabras, el predominio del comerciante mayorista en la cadena de abasto se debe a su posición dentro del mercado urbano y a los nexos que logra establecer en el campo.

Dichos nexos que le permiten ampliar su esfera de operación, son establecidos en primer término, al incorporar a otros miembros de su familia, y en segundo lugar por medio de otros agentes ajenos a ella, quienes no visualizan desde su posición el conjunto de la cadena de abasto.

De suerte que el comerciante mayorista cumple la función de intermediación en los distintos niveles y por medio, aparentemente, de diversos agentes, por ello se afirma que dicha función es múltiple y no necesariamente individual.

Por otra parte, aunque la función de intermediación no siempre recae sobre el comerciante en forma directa, su predominio y formas de organización familiar-empresarial le permiten esta extensión de la función. Este fenómeno no es privativo del Mercado de Abasto de Guadalajara, el recurso del parentesco es una característica en todos los estratos de comerciantes mayoristas.<sup>2</sup>

3. La función de intermediación puede ser realizada por el Estado, las organizaciones de productores o los

agentes privados. En este sentido, lo que habría que analizar es quién es el sujeto de la intermediación, y cómo lo ejerce.

En efecto, la función de intermediación es un mecanismo necesario en una economía de mercado, sin embargo, habrá factores que harán de esta función social algo meramente de beneficio personal. Los factores que lo explican son básicamente tres: el tipo y nivel de organización de los productores, el tipo de producto y la región productora. Estos tres factores interactúan y se condicionan mutuamente, de suerte que su combinación define diferentes modalidades en la práctica de la intermediación.

El primero de ellos y más importante está relacionado con las características propias del productor es decir: tipo de tenencia de la tierra, capacidad crediticia, infraestructura para la comercialización y organización.

En el caso de los pequeños agricultores descapitalizados,<sup>3</sup> la función del intermediario es necesaria en tanto las condiciones precarias de la mayoría de ellos hace imposible operar con los propios recursos para la producción y la comercialización, teniendo que recurrir al financiamiento que ofrece el intermediario. Pero también se puede convertir en una

<sup>2</sup> Para el caso del mercado Iztapalapa, el estudio de varios productos, hecho por COABASTO ilustra el papel fundamental de la familia en la intermediación.

<sup>3</sup> Es el caso de la producción de papa alfa en Guajuato, donde sólo un reducido número de productores posee explotaciones de 100-150 has., mientras que existe un gran número de productores tanto ejidatarios como pequeños propietarios, que poseen individualmente entre media y dos has. (DDF, 1988).



intermediación excesiva ya que en muchos de los casos se fracciona tanto el proceso de comercialización, que origina la presencia de numerosos agentes que merman considerablemente las ganancias del productor y elevan el precio del producto.

Otro de los factores tendría que ver con las modalidades que adopta la intermediación, es el tipo de producto. Así pues, la intermediación tendrá variantes en el caso de la comercialización de huevo, de abarrotes, o de frutas y legumbres.

Como ejemplo está el caso de aquellas variedades de frutas y legumbres de exportación, que son producidas con alta tecnología y productores organizados, que requieren de un tipo de intermediario (broker) de alguna manera sujeto a los lineamientos de las empresas agrícolas y del mercado internacional; en contrapartida con otro tipo de productos relacionados más con el consumo interno como la papa, la lima y el aguacate, estarán sujetos a las condiciones del intermediario regional quien funge como verdadero acaparador. En otros casos, como el de la cebolla, la ausencia de intermediarios entre los grandes mayoristas y los productores es conocida, sea porque los comerciantes han integrado la fase de producción a la comercialización, o bien porque se han asociado con los grandes productores (DDF 1988, núm. 3, p. 39).

El factor regional, relacionado con la posición geográfica donde se

encuentren las zonas productoras, también determina en alguna medida el tipo de intermediación, el rezaño y la lejanía de algunas regiones del país, propicia además de los cacicazgos (De la Peña, 1986), excesivas formas de intermediación.

El sector agrícola atomizado y disperso en todo el país, compuesto en su mayoría por pequeños productores sin la capacidad para comercializar sus productos, es el que se encuentra sujeto a los grandes comerciantes de los mercados de abasto, que por medio de diferentes agentes y mecanismos, acopian grandes volúmenes de frutas, legumbres y granos.

Así, las modalidades de la intermediación estarán dadas por la combinación de diferentes factores, más sin embargo, la desorganización de la gran mayoría de los productores, aunado a la crisis del campo mexicano, sitúan a los comerciantes mayoristas en una ventajosa posición, al grado de ejercer como "los grandes planificadores del abasto nacional" (Hewitt, 1987).

#### LOS COMERCIANTES MAYORISTAS DEL MERCADO DE ABASTO DE GUADALAJARA

Como se ha dicho, el comerciante mayorista es uno de los principales sujetos sobre los que recae la función de intermediación (Castillo, 1987). Hasta hace poco tiempo, hubiera bastado con analizar la figura del cacique, a quien se le atribuía la capaci-

dad de control regional, para explicar el fenómeno del acaparamiento y la intermediación.

La complejidad de la sociedad actual, el crecimiento de los núcleos urbanos, la diversificación en la producción, y la variedad de agentes que ejercen la función de intermediación, plantean la necesidad de estudiar al intermediario como sujeto colectivo.

Una forma de aproximación a este sujeto es por medio de sus organizaciones, a fin de explicarlos, en el conjunto de las instituciones y asociaciones privadas, involucradas en la comercialización. En primer término nos permitirá conocer la estructura y mecanismos internos de estas organizaciones, y en segundo lugar se podrán señalar algunos elementos que permitan entender la vinculación de los comerciantes con el campo, utilizando el recurso de las relaciones familiares.

Los bodegueros del Mercado de Abasto de Guadalajara conforman un importante sector de la economía regional, cuyas funciones son las de proveer y abastecer de frutas y legumbres no sólo a la zona metropolitana de Guadalajara, sino a una región más amplia que abarca todo el occidente y parte del norte del país.

Lo que a continuación se explica y analiza son las formas de organización social que los comerciantes mayoristas de Guadalajara han establecido a fin de ejercer su actividad económica con la relativa adecuación a las normas y pautas de la estructura

familiar; en este sentido lo que interesa es la relación entre la estructura de dirección de los comerciantes, representados por la Unión de Comerciantes del Mercado de Abasto de Guadalajara (UCMA) y la Unión de Agricultores y Comerciantes del Mercado de Abasto (UACMA).

Partimos del supuesto que la organización de la empresa en torno a la familia es el núcleo de las relaciones sociales que imperan en el mercado, y ello se debe básicamente al carácter mismo de la actividad mayorista cuyas operaciones son en base al riesgo, la manipulación de recursos, la especulación con los precios, el acaparamiento de productos, por medio de las relaciones con productores y distribuidores; todo lo cual se establece no en base a relaciones contractuales o formalmente establecidas, sino a relaciones convenidas, negociadas "apalabradas" día a día y según las fluctuaciones del mercado.

El estudio de las organizaciones de comerciantes mayoristas, resulta necesario, ya que nos permite conocer las maneras formales y/o institucionales de asociación, siendo que la intermediación es una actividad que fundamentalmente opera por medio de mecanismos informales.

## ANTECEDENTES DE LAS UNIONES

Las actividades del comercio mayorista de frutas legumbres, granos y abarrotes en Guadalajara, se realiza-

ban hasta antes de 1967 en el centro de la ciudad en la llamada zona del Mercado Corona.

Como suele suceder en todos los cambios de mercados de abasto en el mundo, el de Guadalajara no fue la excepción; múltiples intereses convergieron en este proyecto, por una parte, un pequeño grupo de mayoristas dueños de las empresas más prósperas, por otra, el gobierno municipal conciente de los graves problemas que acarreaba el comercio mayorista en el centro de la ciudad, el Banco del Atlántico que veía una buena oportunidad financiera, asimismo no se pueden descartar aquellos intereses de los propietarios de los terrenos sobre los que se ubicaría el mercado.

Sin duda alguna el cambio del Mercado Corona al de Abastos (1967), fue la razón fundamental por la cual poco antes del cambio se constituye la primera Unión de Comerciantes Mayoristas en Guadalajara.

Ya desde 1961 algunos comerciantes constituyen la Unión de Comerciantes de Frutas y Legumbres cuyo principal objetivo era promover entre los mayoristas, la idea del cambio de mercado hacia una zona más funcional. En 1964 logra constituirse legalmente como asociación civil, con el nombre de Unión de Locatarios del Mercado de Abasto de Guadalajara (más adelante se cambiaría el nombre de Locatarios por el de Comerciantes, UCMA).

Esta vez los comerciantes proponían que el nuevo mercado fuese de propiedad privada (el Mercado Es-

trella de Monterrey era el modelo). Sin embargo, la propiedad quedó en manos del municipio dejando el derecho a ocupar las bodegas como algo sujeto a rentar, transferir o heredar por los bodegueros.

Los comerciantes permanecieron unidos durante 15 años en la UCMA, en 1982 se crea una nueva unión denominada Unión de Agricultores y Comerciantes del Mercado de Abasto de Guadalajara (UACMA), promovida por dos ex presidentes de la UCMA; a raíz de los desacuerdos de las formas en las que se ejercía la dirección, el estilo de relación con las autoridades así como por el confuso manejo de los fondos.

Esta nueva unión tiene como objetivo principal "formar una agrupación de comerciantes y agricultores destinada al pago de sus impuestos y al logro de convenios con las autoridades correspondientes" (*Acta Constitutiva*).

Esta separación formal entre las dos uniones, que fue en mucho una cuestión "ética" nunca derivó en un enfrentamiento u hostigamiento mutuo, de tal manera que al interior del mercado en la dinámica cotidiana es difícil percibir dicha separación. Más aún, revisando los directorios de ambas uniones se detectó que algunos comerciantes se encuentran afiliados a las dos uniones. Ello hace pensar que, o bien, algunas familias se encuentran divididas, o que la doble afiliación la entienden como una estrategia de la familia-empresa.

## ESTRUCTURA INTERNA DE LA UCMA

La UCMA es el principal órgano de representación de los comerciantes mayoristas del Mercado de Abasto, ya que congrega aproximadamente al 80 por ciento de los bodegueros.

El Comité Ejecutivo de la UCMA, que se elige cada dos años, y consta de: presidente, vicepresidente, secretario, tesorero, vocales y seis secretarías con su respectiva subsecretaría. Además cuenta con jefes de calles, jefes de bloque, y 17 grupos especializados.

Por otra parte, desde 1982 se integra el grupo de consejeros (Comité Consultivo), con algunos comerciantes "honorables" y ex directivos que en algunos casos se encuentran retirados de la actividad comercial, pero mantienen un estrecho contacto con la cúpula de la UCMA, ya que por una parte son personas que han logrado una posición o cargo en alguna instancia gubernamental, y por otra, aunque estén retirados como personas, la influencia y presencia de sus familias en el mercado es incuestionable. Este Comité Consultivo no tiene facultades ejecutivas ni administrativas sólo las de auxiliar al presidente en la toma de decisiones, así mismo tiene una gran influencia en la elección del presidente de la unión.

El puesto clave para mantener al mercado vinculado a otras instancias es la Secretaría de Relaciones Públi-

cas.<sup>4</sup> De ella dependen cinco comisiones para atender la relación con la CROC, la Administración Municipal de Mercados, Sanidad Vegetal (SARH), la SECOFI y la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centro de Abasto, A.C. (CONACCA).

Los grupos especializados operan con los comerciantes agrupados por giro, representados por un coordinador, y tienen entre sus funciones la compra de insumos en común, listar a clientes morosos, acordar sobre el pago de fletes, etcétera.

La estructura interna de la UCMA se ha hecho más compleja en la medida que el mercado ha ampliado sus operaciones comerciales, su influencia regional y su participación política. La creación y desaparición de puestos y funciones se adapta a las necesidades del momento, lo que la hace una estructura flexible.

En suma la UCMA está organizada en forma piramidal, cubriendo todos los ámbitos del mercado; esta estructura opera con aproximadamente 100 puestos, lo que parece excesivo para una organización de aproximadamente 850 comerciantes y hace pensar en una estructura participativa. Sin embargo un análisis más cuidadoso de los comités directivos, permite ver que ciertos puestos son relevantes, aquellos donde la función que se ejerce está directamente relaciona-

<sup>4</sup> Las secretarías restantes tienen funciones de carácter social, tal es el caso de la de Deportes, la de Acción Social y el mismo Comité de Damas.

da con la toma de decisiones (presidencia, comité consultivo, coordinador de giro), mientras que en otros puestos las funciones son más de carácter administrativo u ocasionales (jefe de calle y jefe de bloque).

Baste agregar que a la gran mayoría de los agremiados no les interesa participar en el manejo de la UCMA sino más bien recibir los beneficios de la membresía (representación, negociación y trámites fiscales).

Se hizo un seguimiento de algunas de las personas que han participado como miembros del Consejo Directivo, a fin de establecer qué funciones y en qué periodos realizaban actividades de dirección. Sólo por citar un ejemplo: en el comité ejecutivo que estuvo en funciones hasta 1989, compuesto por 24 grupos especializados; sólo cuatro personas no habían tenido puestos dentro de los comités ejecutivos de otros periodos.<sup>5</sup> Los demás miembros habían participado por lo menos una vez en los puestos de dirección de la UCMA, siendo lo más frecuente que la misma persona halla participado en tres comités previos. Otro fenómeno que se observó es que a mayor jerarquía en la estructura de dirección, mayor participación en comités anteriores.

Del análisis de los comités directivos, se pueden hacer varias observaciones:

<sup>5</sup> Habría que agregar que es frecuente que una misma persona tenga más de un puesto en el mismo periodo, lo que reduce el número de personas que participan en cada comité.

1. Las familias más importantes del mercado, tanto por el alcance de su actividad comercial, como por el prestigio del que gozan, tienen invariablemente a por lo menos uno de sus miembros dentro de la estructura de dirección.<sup>6</sup>

2. Los comerciantes, una vez insertos en la directiva, rotan por distintos puestos en diferentes periodos, lo que facilita e induce a un paulatino conocimiento de la mecánica de dirección del mercado.

3. Bajo el supuesto de que cada miembro del consejo lo que realmente representa es a su familia o a un grupo de familias con intereses comunes, se observa que cuando éste miembro deja algún cargo es sustituido por otro miembro de su familia (hijo, hermano, etcétera).

4. Aunque el Consejo Directivo es la instancia más alta, la estructura organizativa de la UCMA cubre todos los niveles de mando en el mercado (giros, bloques, calles), de tal manera que muchos de los que fueron algún día directivos de alto rango, pueden pasar a desempeñar funciones de mando en estas instancias menores.

5. La importante presencia de algunas familias en los comités directivos de la UCMA, también se refleja en los comités directivos de algunos gru-

<sup>6</sup> Se estableció una tipología familiar, que ayudará a explicar ciertas características de la empresa en base a la estructura de las familias. Los tipos son: familia nuclear disfuncional, familia nuclear corporativa, familia corporativa con miembros laterales y familia extensa. Las familias de los comerciantes directivos generalmente son de tipo extenso.

pos especializados (giros). Por ejemplo, las dos familias más fuertes en el mercado en la comercialización de tomate, han tenido a alguno de sus miembros como coordinador del grupo de tomateros y ambas tienen también representantes en el consejo consultivo del grupo. Este consejo consultivo al igual que el de la UCMA tiene como objetivo apoyar al coordinador en la toma de decisiones al interior del grupo, y elegir al nuevo coordinador.

6. Los cargos de jefes de calles y de jefes de bloque también son posiciones para las familias, desde aquí se tramitan los asuntos que tienen que ver sobre todo con el municipio: basura, vigilancia, vialidad, etc. y sobre todo se tiene gran influencia o "se dan de importantes" entre los comerciantes de la misma calle o bloque.

Es así que en los puestos relevantes un reducido número de personas asume las funciones de dirección, aunque rotando de puesto en cada administración. Es en este núcleo donde se ubica la cúpula de poder del mercado, que son los mismos considerados como los comerciantes más ricos.

La presencia de estos sujetos en la cúpula, no es sólo la presencia de una persona cuyos méritos personales lo hayan llevado a desempeñar el cargo, sino que representan la influencia de determinadas familias, este mismo comportamiento se transfiere a la estructura organizativa de la CONACCA.

Analizada desde esta perspectiva la estructura organizativa de la UCMA,

cobra sentido el relativamente alto y flexible número de puestos que no es otra cosa más que posibilitar una distribución del poder entre las familias.

## RELACION DE LA UCMA CON OTROS ORGANISMOS

La UCMA tiene relaciones con diversos organismos empresariales tanto locales como nacionales, entre ellos destaca la Confederación de Asociaciones de Agricultores del Estado de Sinaloa (CADES), que tiene estrechas relaciones con el grupo especializado en tomates del Mercado de Abasto de Guadalajara, asimismo también tiene relación con la Unión Nacional de Productores de Hortalizas (UNPH) ya que algunos de los miembros de la unión son agricultores y exportadores.

La relación con otros grupos económicos de la ciudad, como por ejemplo la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia del estado de Jalisco, el Centro Empresarial de Jalisco, la Expo Guadalajara, pone de manifiesto la muy reciente formación del grupo de comerciantes como elite urbana. El origen rural de la mayoría de los comerciantes hace más lenta la asimilación a los códigos, símbolos y formas de vida que son propios de los grupos urbanos identificados con la ciudad y asentados en ella por varias generaciones.

Dichas asociaciones, son de carácter más empresarial-urbano y aunque es claro que algunos de los co-

merciantes del mercado también son industriales, los comerciantes en su conjunto no se mueven cómodamente en este tipo de organizaciones, aunque ven la conveniencia de dicha relación la que es estimulada por los comerciantes que tienen el nexo.

La UCMA también tiene relación con diversas instancias gubernamentales a nivel federal, estatal y municipal.

En el primer caso están la SECOFI y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con quienes se establece lo relativo a la tributación fiscal que concierne a todos los comerciantes, así como el control de precios en aquellos establecimientos que expenden productos con precio controlado.

Para efectos del manejo y operación del área del mercado, se mantiene relación con los organismos estatales y municipales.

Como suele suceder, la relación con los organismos sindicales en este caso la CROC se entabla a nivel de cúpula, es decir que los comerciantes a través de la UCMA pagan cuotas a los dirigentes sindicales a fin de garantizar la ausencia de conflictivos laborales. Presumiblemente los trabajadores del mercado pertenecen a la Liga de Empleados de Comercio e Industria, dependiente de la CROC.

Los comerciantes son bien conocidos como bienhechores de múltiples asociaciones religiosas y de beneficencia (orfanatorios, asilos, asociaciones civiles). El comité de damas de la UCMA es quien atiende este tipo de actividades.

Esta unión ha logrado un reconocido liderazgo a nivel nacional entre los diferentes grupos de comerciantes mayoristas, establecidos en otros estados de la República Mexicana. Así en 1977 por iniciativa de la UCMA se constituye la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, A.C. (CONACCA) con sede en Guadalajara, y que actualmente tiene afiliadas a 45 organizaciones de mayoristas ubicadas desde Yucatán hasta Tijuana, con un total de casi tres mil miembros.

Las relaciones con las diferentes autoridades, así como con otros organismos empresariales, son tan importantes en la UCMA que ocupan una partida especial de sus egresos, dicha partida se ejerce en convites y regalos a las autoridades y es del 11 por ciento del total de egresos de la unión.<sup>7</sup>

## LAS FAMILIAS DE LOS COMERCIANTE AFILIADOS A LA UCMA

Ante la carencia de un padrón o censo de los mayoristas del Mercado de Abasto, se utilizó el directorio de las dos uniones de comerciantes, que hoy por hoy son el único recuento disponible de información organizada por giros, apellidos y ubicación de los negocios.

<sup>7</sup> *Nosotros una Unión*, Boletín informativo de la UCMA, enero de 1989.

En esta oportunidad la información que se ofrece, pretende una primera aproximación de los comerciantes en su conjunto. La relación entre los giros, las bodegas y los comerciantes propietarios permite entender al mercado en su dinámica, ya que aunque fraccionados en cientos de bodegas, se aprecia el uso de similares recursos sociales para hacerlo funcionar. Por el tipo de información en que se apoya este artículo, privilegia el conjunto sin entrar a lo que propiamente constituye el mundo interno de la familia-empresa.<sup>8</sup>

La forma de identificación inmediata de los bodegueros en el mercado, es a través de un giro. Para efectos de este trabajo dividimos los giros en tres grandes bloques: frutas y legumbres, otros alimenticios y servicios.

Un conteo inicial de los bodegueros afiliados a la UCMA arroja la cifra de 772 comerciantes mayoristas de alimentos (excluyendo a 94 comerciantes del bloque de servicios), de los cuales el 80 por ciento se dedican a la compra-venta de frutas y legumbres y el restante 20 por ciento a otros alimenticios (cuadro I y II).

Enseguida se explicará en términos generales, cómo está constituido cada uno de los bloques:

#### *Frutas y legumbres*

El bloque frutas y legumbres se compone de 40 giros, entre los que destacan por su número: jitomate, plátano, papa, naranja y cebolla, que corresponden a los productos de mayor demanda en el mercado.

Estos 40 giros se encuentran distribuidos en 635 bodegas administradas por alrededor de 614 bodegueros, las cifras no corresponden dado que algunos bodegueros tienen más de una bodega.

Es frecuente encontrar en el directorio de la UCMA, a varios hermanos que atienden diferentes bodegas, el número de hermanos implicados en un giro puede variar en un rango de dos a seis, se trata de familias extensas.<sup>9</sup> En el bloque de frutas y legumbres encontramos la presencia de 47 familias (de distintos tamaños), siendo el giro de plátanos (12) y el de jitomate (10) los de mayor número de familias.

#### *Otros alimenticios*

El bloque de otros alimenticios comprende siete giros, siendo los más importantes, cereales y semillas,

<sup>8</sup> Es pertinente aclarar que de la revisión del directorio de comerciantes no es posible derivar todos los tipos de composición familiar implicados en estas empresas comerciales, ya que en el directorio sólo aparecen los propietarios de las bodegas, de suerte que aquellas empresas con un sólo dueño pero que integran a varios miembros de la familia no se reflejan en el directorio.

<sup>9</sup> La formación de familias extensas implica una alta organización de todos sus miembros en las actividades del negocio que siempre, bajo esta estructura familiar es ya una empresa de grandes dimensiones y diversificada. Además de tener peso dentro del giro específico y en el conjunto del mercado también se cubre toda la cadena producción-abasto-comercialización.



dulces y abarrotes. Estos giros se expenden en 160 bodegas manejadas por 158 comerciantes. En este bloque encontramos 13 familias, nueve de ellas concentradas en el giro cereales y semillas.

*Otros giros (servicios)*

Por último, hay cerca de 100 establecimientos afiliados a la UCMA pero que por el tipo de servicio que prestan (automotriz, ferretero, restaurantes, etc.) no se pueden conside-

**Cuadro I**  
**RELACION DE BODEGAS Y BODEGUEROS POR GIRO**  
**FRUTAS Y LEGUMBRES (UCMA)**

Giro	Núm. de bodegueros	%	Núm. de bodegas
Aguacate	24	4	25
Ajos	4	.6	6
Cacahuate	2	.3	2
Calabacita	4	.6	5
Camotess	2	.3	2
Cebollas	24	4	26
Chayotes	3	.5	4
Chiles verdes	14	2	14
Chiles secos	37	6	38
Ciruelas	1	.15	1
Durazno	1	.15	1
Frutas	32	5.2	32
Frutas y legumbres	68	11	67
Frutas de temporada	29	4.7	29
Guayaba	4	.6	5
Lechuga	4	.6	4
Legumbres	16	2.6	16
Lima	3	.5	3
Limonos	16	2.6	16
Mandarina	4	.6	4
Mangos	26	4.2	27

(continúa)

Continúa Cuadro I			
Giro	Núm. de bodegueros	%	Núm. de bodegas
Manzana	20	3.2	20
Melón	8	1.3	9
Naranja	30	5	30
Nopal	2	.3	2
Nuez	1	.1	1
Papa	32	5.2	32
Papaya	11	2	11
Pepino	4	.6	4
Piña	10	1.6	10
Plátano	58	9.4	60
Plátano macho	4	.6	5
Plátano refrigerado	2	.3	2
Repollo	7	.1	7
Sandía	11	2	11
Tamarindo	2	.3	2
Jitomate	77	12.5	83
Tomate verde	6	.9	6
Uvas	2	.3	2
Zanahoria	11	2	11
<b>TOTAL</b>	<b>614</b>	<b>99%</b>	<b>635</b>
Fuente: Directorio de la UCMA, 1989.			

**Cuadro II**  
**RELACION DE BODEGAS Y BODEGUEROS POR GIRO**  
**OTROS ALIMENTICIOS (UCMA)**

Giro	Núm. de bodegueros	%	Núm. de bodegas
Cereales y semillas	59	37	61
Dulces	29	18	29
Frijol	16	10	16
Huevo	9	6	9
Maíz	5	3	5
Prod. lacteos	18	11	18
Abarrotos	22	14	22
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>99%</b>	<b>160</b>

Fuente: Directorio de la UCMA, 1989.

**Cuadro III**  
**RELACION DE BODEGAS Y BODEGUEROS POR GIRO**  
**OTROS GIROS (UCMA)**

Giro	Núm. de bodegueros	%	Núm. de bodegas
Acc. automotrices	2	2	2
Agroquímicos	3	3	3
Art. p/fiesta	5	5	5
Art. de limpieza	1	1	1
Bancos	5	5	0
Cajas de madera	4	4	4
Costales	5	5	5
Env. desechables	9	10	9
Ferretería	3	3	3
Refac. automot.	2	2	2
Refrigeración	1	1	1
Restaurantes	6	6	0
Servicios	22	23	22

*(continúa)*

Continúa <i>Cuadro III</i>			
Giro	Núm. de bodegueros	%	Núm. de bodegas
Vinos y licores	1	1	1
Veterinaria	1	1	1
Varios	24	26	24
Total	94	98%	83

rar como bodegas para el manejo de alimentos frescos o industrializados al mayoreo. Este bloque integra 16 giros, es de notar que disminuye notablemente la presencia de familias en este bloque (cuadro III).

En el Mercado de Abasto de Guadalajara, en base al directorio, se observa que el tipo de familia más generalizada es aquella que tiene dos miembros con bodega. Así 126 comerciantes pertenecen a 63 familias, siendo lo más común que ambos hermanos se dediquen al mismo giro, que en 43 casos corresponde a frutas

y legumbres (de las restantes, tres familias se dedican a la venta de productos no perecederos, nueve a la venta de cereales, dos son cremerías, una vende chiles secos y en siete casos los hermanos comercializan productos diferentes).

Le siguen otros 84 bodegueros que forman parte de 28 familias que integran a tres hermanos cada una, y en la mayoría de los casos comercializan en el mismo giro. Sólo en dos casos los tres hermanos de ocupan en giros diferentes.

<i>Cuadro IV</i>		
RELACION DE FAMILIAS EXTENSAS EN EL MERCADO DE ABASTOS AFILIADAS A LA UCMA		
Tipo de familia	Núm. de familias	Hermanos en total
De 2 miembros	63	126
De 3 miembros	29	84
De 4 miembros	5	20
De 5 miembros	3	15
De 6 miembros	2	12
Total	102	257

Fuente: Directorio de la UCMA, 1989.

Así hasta llegar a dos familias que integran cada una a seis hermanos, se observa como tendencia, la asociación de los hermanos en el mismo giro siendo el de frutas y legumbres el más importante (ver cuadro IV).

En resumen, esta tipificación de números de miembros en las familias extensas nos lleva a afirmar que en el Mercado de Abasto de Guadalajara, trabajan 257 hermanos en diferentes bodegas, afiliados a la UCMA, lo que representa un porcentaje del 33 por ciento total de bodegueros del mercado. Este número resulta bastante conservador, ya que fácilmente se duplica la cifra, si consideramos a aquellos hermanos e hijos que se encuentran trabajando en la misma bodega sin ser propietarios (familias corporativas) y que vía el directorio no pueden ser identificados.

La apreciación de los hermanos (*brotherhood*), como eje de la organización de estas empresas no descarta la existencia y participación de otras figuras familiares: el padre, la madre, los primos, los yernos, etc.; más sin embargo, el mercado no está organizado por un sistema de yernos o de madres, como sí lo está de hermanos. Las reflexiones sobre la figura paterna, el sistema de herencia, el enlace entre generaciones, el compadrazgo, y otras cuestiones de enorme interés antropológico serán materia de futuros ensayos que tendrán a la organización familiar como principal sujeto.

## ESTRUCTURA INTERNA DE LA UACMA

En el momento de su fundación la UACMA contaba con 22 socios, actualmente reúne a 81 comerciantes, que aproximadamente representan el 10 por ciento del total de bodegueros instalados en el mercado.

La estructura de dirección de la UACMA, consta de: presidente, secretario y tesorero, puestos que han sido desempeñados por las mismas personas, que han sido reelegidas en seis ocasiones. En abril de 1990 se nombra un nuevo comité directivo, que tiene relaciones de parentesco con el anterior. Dicho esquema organizativo corresponde a una estructura jerárquica donde además no existen otros órganos intermedios de dirección.

El ocupar un puesto de dirección en esta unión no otorga una posición de poder hacia el exterior; es bien conocida la renuencia de los directivos a aspirar a puestos públicos, así como a mezclar su actividad como comerciantes con la "política".

Este esquema de dirección, que recae únicamente sobre los tres miembros directivos (que son además familias fundadoras), resulta operativo al momento, debido al prestigio e influencia del que gozan las familias a las que pertenecen. Así, por una parte, se asegura el cumplimiento de los originales intereses de sus afiliados, pero por otra, hace a la UACMA poco participativa en su dinámica interna.

## RELACION DE LA UACMA CON OTROS ORGANISMOS

Al igual que la UCMA para efectos de trámites y acuerdos oficiosos, la UACMA también se relaciona con organismos tales como la SECOFI, la Secretaría de Hacienda, la CROC, la Administración de Mercados, etc. Además muchos de los acuerdos con estas instituciones se asumen como resultado de las negociaciones generales con el sector.

La UACMA también tiene relación con distintos organismos de la iniciativa privada, como la Cámara de Comercio y la Asociación de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia. La atención y relación con dichos organismos se realiza por medio de la oficina de asuntos administrativos de esta unión, quien casi siempre es quien representa y está en contacto formal con ellos. Las relaciones con otro tipo de organizaciones como el Club de Rotarios, el Club de Leo-

nes, o la misma UNPH, se establecen a título personal. Sin embargo la UACMA, no pertenece a la CONACCA, ya que ésta fue promovida por la UCMA.

## FAMILIAS DE COMERCIANTES AFILIADOS A UACMA

Al igual que en el caso de la UCMA, la fuente para elaborar el siguiente apartado es el directorio donde están registrados los 81 comerciantes afiliados a esta unión. Siguiendo el mismo esquema por giros, se encontró que de las 83 bodegas, el giro más importante por su número es el de frutas y legumbres (46%), le sigue el de otros alimenticios (43%) donde destacan chiles secos y cereales, el huevo y la manteca. Llama la atención que el giro de otros alimenticios es, proporcionalmente, más importante en la UACMA que en la UCMA; otro aspecto en cuanto a los giros es que ningún

*Cuadro V*  
**RELACION DE BODEGAS Y BODEGUEROS POR GIRO  
AFILIADOS A LA UACMA**

Giro	Núm. de bodegas	%	Bodegueros	Familias
Frutas y legumbres	38	46	38	3
Ch. secos y cereales	19	23	19	1
Otros alimenticios*	17	20	15	1
Servicios	9	11	9	0
Total	83	100	81	5

Fuente: Directorio de la UACMA, 1989.

\*Incluye huevo, cereales, chiles secos y dulces.

**Cuadro VI**  
**RELACION DE FAMILIAS AFILIADAS A UACMA**

Tipo de familia	Núm.	Núm. de miembros (hermanos)	Mismo giro	Diferente giro
De dos miembros	7	14	4	3
De tres miembros	2	6	1	1
Total	9	20	5	4

Fuente: *Directorio de la UACMA, 1990.*

comerciante de la UACMA se dedica a la venta de abarrotes.

Al igual que en la UCMA se observa que el patrón de *organización* empresa-familia se da en torno a la figura del hermano.<sup>10</sup> El directorio arroja una cifra de 20 hermanos que en términos relativos significa el 25 por ciento de los afiliados a UACMA, esto sin contemplar a aquellos hermanos que se encuentran incorporados a la empresa, pero que al momento no cuentan con bodega, y por ello no aparecen en el padrón.

El tipo de familia (según el directorio) que prevalece en la UACMA es aquella de dos hermanos, le sigue la integrada por tres miembros. Parece-ría que el tipo de empresa en esta unión son empresas de reciente formación en etapa de crecimiento, y por ello con reducida integración familiar, o empresas disfuncionales familiarmente que para efectos del manejo del negocio no integran a otros miembros.

Las empresas estructuradas en torno a los hermanos con diferentes bodegas, generalmente se dedican a un mismo giro, es decir como tendencia todos los miembros de la familia-empresa comercializan el mismo producto y a veces, en menor escala, otro producto.

#### ALGUNAS CONSIDERACIONES FINALES

La intermediación es un mecanismo de eslabonamiento entre los distintos niveles de la cadena producción-consumo. Esta función, ha sido protagonizada, respecto a los productos agrícolas, por los comerciantes mayoristas.

Son ellos quienes a través del nexo entre el campo y la ciudad, se convierten por una parte, en promotores de la actividad agrícola y por otra, en grandes acaparadores sobre quienes recae la planeación del abasto nacional.

La función de intermediación ejercida por el comerciante mayorista, se puede entender también como

<sup>10</sup> En oposición, el patrón de *dirección* de la empresa-familia es en torno a la figura del padre.

una función prolongada a toda su familia. De aquí que, aunque la intermediación se sustente fundamentalmente en mecanismos informales, las relaciones consanguíneas (parentesco) le confieren cierta formalidad y legitimidad.

Los antecedentes históricos de las uniones de comerciantes, a raíz de la construcción del Mercado de Abasto, son también los antecedentes de la formación de una nueva elite urbana formada por los comerciantes mayoristas. Anteriormente, existía un grupo de comerciantes pero, las condiciones del mercado, el relativo aislamiento de las ciudades, y la precaria integración de mercados regionales, hacía impensable el definir a este grupo de mayoristas como un grupo de poder.

Su inserción como grupo de poder local, requirió de una organización propia, de un reconocimiento por parte de las autoridades y de una paulatina integración a otros grupos de poder de la ciudad y la región con quienes se comparten intereses.

La familia de los comerciantes (independiente de la unión a la que se pertenezca) es el núcleo organizador de las empresas mayoristas de productos perecederos en el Mercado de Abasto de Guadalajara. En ella, es el hermano la figura fundamental en la composición de la empresa en términos de su crecimiento. Así, el hermano significa integración familiar y funcionalidad en el negocio.

El real carácter de la organización de la UCMA es la representación

y negociación entre hermanos, de esta manera la estructura de organización de esta unión de comerciantes, resulta adecuada para efectos de representar, distribuir y equilibrar el poder entre las familias del mercado.

En ese sentido y viendo las familias que han rotado dentro de la dirección de la UCMA y aquellas que tienen una mayor presencia en el mercado se puede afirmar que la representación de este sector más que ser una representación de empresas lo es de familias, donde el mayor peso lo tienen las familias extensas, en tanto ésta es la forma fundamental de organización sobre la que descansan las empresas dentro del mercado.

En cuanto al carácter de las dos uniones (UCMA y UACMA) destaca que para los miembros de la primera, el pertenecer a la unión es una forma de inserción social, de movilidad y de obtención de prestigio, para los miembros de la UACMA su actividad como comerciantes en sí misma se legitima y no requieren de la unión para escalar mejores posiciones sociales y políticas, pero sí para velar por sus intereses.

Ello por una parte explica el conflicto entre los comerciantes, que deriva en la creación de la UACMA en 1982, ya que se ponía al descubierto la intención de utilizar a la unión como un trampolín social, un espacio que permitiría el ingreso a la familia política amén de asegurar cuotas de poder en el mismo mercado. Cuando la ubicación y prestigio está en cuestión, los mecanismos de repre-



sentación pueden significar integración social.

Si una elite se define por su riqueza, prestigio y cuotas de poder, el caso de los comerciantes del Mercado de Abasto, hace pensar que un grupo se vio de pronto enriquecido, pero socialmente sin un espacio. En este sentido había que establecer toda clase de mecanismos —la UCMA fue uno de ellos— que contribuyeran a darle un lugar y un reconocimiento en la ciudad, y con ello poder conformarse como grupo de poder.¶

## BIBLIOGRAFIA

- CASTILLO Berthier, Héctor, "El mercado de la Merced antes del cambio", en *Revista Mexicana de Sociología*, año XLV, vol. XLV, núm. 3, México, 1983.
- , "Problemas y perspectivas recientes del abasto de alimentos en la ciudad de México", en *México: problemas urbano-regionales*, Guillermo Boils (coord.), GV editores-Instituto de Investigaciones Sociales, México, 1987.
- DE LA PEÑA, Guillermo, "Poder local, poder regional: perspectivas socio-antropológicas", en *Poder local, poder regional*, Jorge Padua y Alain Vanneph (comps.), El Colegio de México-CEMPCA, México, 1986.
- DEPARTAMENTO DEL DISTRITO FEDERAL, Coordinación General de Abasto y Distribución, COABASTO, *Sistema Producto Papa Alpha para el Distrito Federal*, Serie Temática Sistemas Producto, núm. 4, México, 1988.
- , *Sistema Producto Cebolla para el Distrito Federal*, Serie Temática Sistemas Producto, núm. 3, México, 1988.
- HEWITT, Cynthia, *Feeding Mexico City in Food Policy in Mexico. The Search for Self-Sufficiency*, James E. Austin y Gustavo Esteva (eds.), Cornell University Press, Ithaca and London, 1987, c.9, pp. 172-199.
- NIEMBRO Díaz, Laura, *Producción, abasto y distribución de frutas y legumbres en México: una aproximación al caso Jalisco*, Tesis de licenciatura, Universidad de Guadalajara.
- PEREZ Haro, Eduardo, "La modernización en el sistema CONASUPO", en *El Cotidiano*, núm. 34, marzo-abril 1990, pp. 22-26.
- RELLO, Fernando y Demetrio Sodi, *Abasto y distribución de alimentos en las grandes metrópolis*, Nueva Imagen, México, 1989.
- SANCHEZ Daza, Alfredo et al., "Debilidad y fortaleza de CONASUPO", en *El Cotidiano*, año 3, núm. 13, 1986, pp. 40-46.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS, *Estudio sobre comercialización de frutas y hortalizas en México*, Subsecretaría de Agricultura y Operación, Dirección General de Economía Agrícola, México, 1982.
- UNION DE COMERCIANTES DEL MERCADO DE ABASTO DE GUADALAJARA, A.C., *Directorio '89*, Guadalajara, 1989.

# Los empresarios agrícolas y la política de modernización en el campo

Hubert Carton de Grammont\*

*Debemos participar activamente en el gobierno porque no se vale imponernos planes ya que somos los que conocemos el campo.*

Manuel de Uname Rivero, presidente del CNA, junio de 1986.<sup>1</sup>

En 1984 el sector empresarial agrícola creó un nuevo organismo gremial para tener una representación nacional frente al gobierno y demás sectores sociales, el Consejo Nacional Agropecuario (CNA), que planteó una serie de proposiciones para salir de la crisis de producción en el campo.<sup>2</sup>

Estas proposiciones se inscribían, claro está, en el contexto del neoliberalismo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE) al cual se integraba. Esto es, privatizar la agricultura, empezando por la tierra ejidal, para limitar lo más posible el papel del Estado en la producción y en la asignación de recursos, abrir las fronteras mexicanas al mercado internacional.

Sin embargo, las especificidades de la producción en el campo y la fuerte polarización de los estratos de productores (un sector reducido de grandes empresarios frente a una constelación de pequeños productores y minifundistas)<sup>3</sup> obligaban a ha-

\*IIS-UNAM.

<sup>1</sup> *El Sol de México*, 13-06-86.

<sup>2</sup> Sobre la creación del CNA y su política en sus primeros años de vida véase: Carton de Grammont H., *Los empresarios agrícolas, un grupo en consolidación; Las sociedades rurales hoy*, Jorge Zepeda P., (ed.), El Colegio de Michoacán-CONACYT, México, 1988, pp. 993-

<sup>3</sup> Las cifras de la CEPAL dan los siguientes resultados: Productores agrícolas: 2 557 070 (100%), de los cuales 2 212 406 son campesinos (86.6%); 297 367

cer fuertes concesiones al modelo pregonado. Esto queda claro si revisamos algunas de las principales proposiciones hechas entre 1984 y 1987 por el CNA.

En cuanto a la tierra, pedía que se diera por terminado el reparto agrario pero aceptaba el respeto a las tres formas de tenencia de la tierra (privada, ejidal y comunal). A la par se hacían renovadas declaraciones sobre la necesidad de respetar las condiciones laborales establecidas por la ley con tal de evitar conflictos con los trabajadores agrícolas.<sup>4</sup>

Con respecto a la privatización de la economía agrícola pedía esencialmente que la dirección de los distritos de riego y de temporal fuesen transferidas a las organizaciones de los propios productores para su autogestión pero aceptaba aún la intervención del Estado en la comercialización de los productos básicos. Sin oponerse abiertamente al GATT pedía

que se mantuvieran las protecciones arancelarias para proteger la agricultura nacional, por lo menos en un plazo de 12 años (previsto por el mismo GATT), mientras lograba incrementar su eficiencia para competir en el mercado internacional.

En el rubro de precios y subsidios su posición era aún más flexible: eliminar los precios de garantía pero mantener los subsidios a la producción, esencialmente a través de créditos con tasas de interés preferenciales, para recapitalizar el campo que sufría los embates de una crisis prolongada.

Con la llegada del licenciado Carlos Salinas de Gortari a la presidencia se encauzó, con mayor decisión que en el sexenio anterior, la política económica gubernamental hacia el modelo neoliberal, dando satisfacción al sector empresarial más fuerte del país y a las instituciones financieras acreedoras de la deuda externa mexicana. En el campo, no sólo se retoman las proposiciones planteadas por el CNA y diversas organizaciones empresariales (Confederación de Asociaciones Agrícolas del Estado de Sinaloa, Confederación Nacional Ganadera, Uniones de Productores), sino que se va más allá en la aplicación de los postulados de la llamada modernidad. Esta nueva coyuntura permite al CNA radicalizar algunas de sus demandas pero a la vez le plantea nuevos problemas. Veamos, entonces, en qué medida las principales acciones del actual gobierno respon-

son productores transnacionales (11.6%); 47 297 son empresarios (1.8%). Productores pecuarios: 43 961 productores (100%) de los cuales 21 181 son pequeños productores (48.7%); 17 981 son medianos (41.4%); y 4 299 son grandes productores (9.9%). Véase: *Economía campesina y agricultura empresarial (tipología de productores del agro mexicano)*, CEPAL, Siglo XXI editores, México, 1982.

<sup>4</sup> Renovadas porque en cada coyuntura en la cual se intenta poner fin al reparto agrario, y el primer intento remonta a 1931, los empresarios ponen en la balanza de la negociación la promesa de respetar la ley del trabajo. Promesa nunca cumplida no sólo porque hasta ahora no se ha podido darle fin al reparto sino porque las condiciones en el campo son tales que los patrones consiguen sin problema la mano de obra necesaria aún ofreciéndole sueldos y condiciones de trabajo muy por debajo de lo establecido legalmente.

den a las demandas empresariales o entran en conflicto con ellas:

a) Tenencia de tierra: con la nueva política gubernamental que asume de manera mucho más clara que sus antecesores el fin del reparto agrario y la privatización de la economía en general, la demanda del CNA se radicalizó para pedir simple y llanamente la privatización del ejido.

Se esgrimen dos argumentos para apoyar esta demanda. El primero, de corte ideológico liberal decimonónico, aduce que la ineficiencia del sector ejidal se debe a que la tierra no le costó dinero al ejidatario. Se olvida pronto que le costó una revolución social de las más violentas y largas y, luego, la permanente voluntad de luchar por la tierra a pesar de las condiciones adversas imperantes. Se quiere ignorar también que en términos estrictamente monetarios los procesos de organización agrarios cuestan mucho dinero (en comisiones, trámites e incluso mordidas) a los integrantes de los núcleos de solicitantes. El segundo argumento, de mayor solidez, es que los capitalistas no pueden invertir en tierras que no son suyas o que no ofrecen garantías de usufructo estable.

Para los empresarios la privatización no puede ser más que benéfica, permitiendo invertir, relanzar la actividad económica y crear empleos. Nunca se preguntan sobre los posibles efectos negativos de esta medida: 1) el incremento del costo de la tierra (arrendamiento y precio de venta) por adquirir, ahora sí, un valor co-

mercial real, establecido por el mercado; 2) la especulación por parte de propietarios que se dediquen a comprar tierras para rentarlas más no para trabajarlas directamente, a pesar de las limitaciones de superficie impuestas por la actual ley de reforma agraria (suponiendo que siga vigente después de la privatización); 3) el aumento del desempleo abierto de una importante fracción de los actuales ejidatarios.

Es poco probable que la privatización permita incrementar notablemente y pronto la producción ya que desde siempre los grandes productores han rentado sin mayor problema las tierras ejidales que necesitan. El único argumento fuerte a favor de la privatización es que ésta facilitaría la inversión en obras para mejorar la calidad de la tierra (tal como la nivelación de los suelos, su fertilización) que no se hacen debidamente en la medida en que se trabaja una tierra sobre la cual no hay garantía de poder permanecer muchos años.

Nos parece que la demanda por la privatización del suelo no hubiera tenido mucha resonancia en el gobierno si no fuese porque la actual administración busca urgentemente transferir al sector privado el papel de inversionista en el campo.

Efectivamente uno de los principales planteamientos del gobierno, en el marco de la concertación social, es la necesidad de facilitar la inversión privada en los ejidos, bajo nuevas formas asociativas, con el propósito de suplir las limitaciones de la

banca oficial que no tiene dinero suficiente para financiar adecuadamente la producción agrícola.<sup>5</sup> Esta situación da mucha fuerza al sector empresarial que no está dispuesto a aceptar una asociación entre socios iguales (uno que aportaría el dinero y el otro la tierra) tal como lo plantean las organizaciones ejidales, tanto la CNC como el Congreso Agrario Permanente. Si pone el dinero y la tecnología, el empresario considera tener derecho a la ganancia y reduce el derecho del ejidatario a tener preferencia para ser contratado como asalariado ya que la tierra ejidal no tiene valor comercial, aunque sí valor de uso.

Es de esperarse que las llamadas a la solidaridad no sean un incentivo suficiente para lograr la creación de nuevos tipos de asociaciones satisfactorias para el sector ejidal, pues para los empresarios la producción de alimentos no es una actividad que permite al hombre mantener vínculos vitales con la naturaleza como lo plantea el movimiento indio, tampoco es una actividad encauzada hacia la satisfacción de las necesidades del pueblo mexicano como lo plantean algunas organizaciones campesinas,

<sup>5</sup> El Congreso Agrario Permanente (que reagrupó a 12 organizaciones campesinas) declaró que los 11 billones 100 mil millones de pesos que el Banrural y el fisco otorgaron al campo para 1990 son insuficientes ya que se necesitan 40 billones de pesos para relanzar la actividad agrícola (*La Jornada*, 21-01-90). Por su lado la UNORCA (una de las organizaciones que integran el CAP) calcula que el presupuesto asignado al sector agropecuario ha decrecido en términos reales un 34 por ciento en la década de los ochenta.

sino que es un negocio del cual se debe obtener la mayor ganancia posible como en cualquier otro negocio. "Business is business" y esta ley es tan dura en el bucólico campo como en la jungla urbana.<sup>6</sup>

Para poder asociarse los agricultores exigen la previa privatización de la tierra ejidal para que los campesinos sean dueños efectivos de su principal, a menudo único, medio de producción. Mientras tanto, el sector empresarial considera al ejido como simple reserva de mano de obra, como lo ha hecho desde que se inició la aplicación de la reforma agraria. Cuando lo necesita, la posibilidad de crear empresas mixtas de acuerdo a la Ley de Fomento Agropecuario, siempre vigente, le brinda la posibi-

<sup>6</sup> En la reunión "Concertación Social en el Campo" llevada a cabo en el puerto de Veracruz en enero de 1990, con la participación de organizaciones campesinas, empresariales y funcionarios del gobierno, los dirigentes campesinos sostenían que "[...] sí hay tierras que repartir. Millones de hectáreas que ya fueron afectadas por resoluciones presidenciales y mandatos gubernamentales que las autoridades agrarias se niegan a ejecutar o cuya ejecución se ve obstaculizada por amparos; otros tantos que ya han sido legalmente declaradas afectadas; concesiones ganaderas vencidas; terrenos nacionales; tierras tomadas al narcotráfico; terrenos embargados por Banrural y la banca nacionalizada..." (*La Jornada*, 06-01-90). Además, estas organizaciones piden la reducción de la pequeña propiedad de 100 hectáreas de riego (o su equivalente en tierras de temporal) a 20 hectáreas, lo cual liberaría enormes superficies para su reparto al sector ejidal.

Podemos oponer a esta posición empresarial del *agribusiness* la visión de las organizaciones indígenas latinoamericanas que elaboraron la declaración de Bogotá (octubre 1, 1989) en la que reivindican su "derecho a vivir en armonía con la naturaleza" (véase: *500 años de resistencia*, s.p.i., p. 4).

lidad de seudo legalizar las viejas formas de arrendamiento que seguirán funcionando sin trabas mientras no se privatiza la tierra ejidal.

Existen algunos casos exitosos de asociación entre pequeños propietarios privados y ejidatarios que tienen cierta cantidad de buenas tierras. Allí no importa la forma legal de la tenencia de la tierra ya que todos son productores de un mismo tamaño y aportan más o menos lo mismo a la sociedad. Estas asociaciones son muy importantes pero no pueden resolver el problema planteado por el gobierno: sustituir la falta de financiamiento estatal por el privado.

Por su lado las organizaciones campesinas no gubernamentales mantienen la demanda por la tierra, argumentando que existen millones de hectáreas por repartir pero en su Primer Informe de Gobierno el Presidente de la República refrendó su posición que da total apoyo al sector empresarial, cuando afirmó: "El reparto masivo de tierra ha concluido, quien afirma que todavía existen millones de hectáreas por repartir está mintiendo a los casi dos millones de solicitantes de tierra y a los más de cuatro millones de jornaleros agrícolas [...] Reforma agraria quiere decir ahora, fundamentalmente, apoyar a la producción".<sup>7</sup>

Después de meses de debate público sobre la privatización del ejido, y frente a la respuesta negativa en el

seno de amplios ámbitos del aparato estatal y del partido oficial, el gobierno optó por mantener la posición mínima aceptable tanto por las organizaciones sociales oficiales (particularmente la CNC) como por el sector privado: se termina con el reparto agrario respetando las actuales formas de tenencia de la tierra.

Por demás la principal actividad de la Secretaría de la Reforma Agraria ya no consiste, esencialmente, en repartir tierra, sino en poner al día el Registro Nacional Agrario y reagrupar las parcelas en predios de mayor tamaño, mejor adaptados al uso de la maquinaria agrícola.<sup>8</sup>

En realidad la demanda por la privatización de la tierra tiene una fuerte connotación ideológica: se pretende eliminar toda esperanza de recibir tierra a los millones de desempleados, y por lo tanto cancelar la ancestral lucha agraria, olvidando que los movimientos sociales no nacen por las promesas de los gobiernos sino por las necesidades no resueltas del pueblo.

A pesar de la gran polémica levantada por este asunto, la hipótesis de la privatización de la tierra en un

<sup>8</sup> Se trata en realidad de un profundo cambio en la concepción gubernamental de la producción ejidal que ya no se concibe como una producción de autosuficiencia para complementar el trabajo asalariado temporal, sino como una unidad de producción eficiente capaz de competir en el mercado; pero en el marco neoliberal, esto quiere decir que sólo los campesinos capaces de adaptarse al mercado serán considerados como productores. Según las diferentes estimaciones esto incluye solamente a 25 o 30 por ciento del sector ejidal.

<sup>7</sup> *Excelsior* (02-11-89).

futuro próximo (digamos para el fin de este sexenio, o el fin del siglo) es poco probable porque conlleva graves problemas para el sistema político corporativista. Para poder privatizar el ejido el Estado debe previamente terminar con la ideología agrarista, elemento fundamental que dio sustento social al propio Estado posrevolucionario y sigue siendo uno de sus pilares ideológicos. Para lograrlo hay que vaciar previamente el campo de sus campesinos pobres, o sea crear empleos para absorber la enorme población rural sobrante. La modernización neoliberal no parece tomar este camino.

b) Comercialización: el Consejo Nacional Agropecuario pide el retiro de la CONASUPO de la comercialización de los productos agropecuarios y propone un proyecto de modernización de los tradicionales sistemas de comercialización con la creación de una Bolsa Agropecuaria Mexicana (BAM) cuya función sería de permitir la venta en grandes volúmenes de los productos agrícolas a través de la creación de modernas oficinas capaces de poner en contacto a los vendedores con los compradores a nivel nacional e internacional.

Esta bolsa agropecuaria sería una institución más del sistema financiero nacional, acreditada para intervenir en el mercado agropecuario, con sus propias bodegas en donde se depositarían los productos a vender. La propia Asociación Mexicana de Casas de Bolsa está participando en el proyecto y varias casas de bolsa están

capacitando personas como corredores de productos agropecuarios.

Según el CNA la bolsa permitiría establecer un sistema nacional de información sobre precios, calidad, cantidad, ubicación de los productos, etc., que daría lugar a una nueva forma de competencia, ágil y segura, para encontrar los productos en donde se produzcan y movilizarlos en toda la República, incluso en el mercado externo. Se crearía un nuevo sistema de comercialización de los productos agrícolas, gracias a la centralización de la oferta y demanda en la bolsa y la realización de las transacciones por medio de corredores que negociarían la compra-venta en nombre de sus clientes.

Así se pretende eliminar los pequeños intermediarios que elevan los precios, los famosos coyotes, y se acabaría con la existencia de mercados regionales más o menos cerrados que facilitan la especulación por falta de movilidad de los productos.

El gobierno se ha mostrado precavido con esta proposición, que ha sido rechazada por el Congreso Agrario Permanente, ya que este proceso de modernización puede permitir el pronto surgimiento de carteles de comercialización capaces de especular, ahora sí a escala nacional e internacional, con los productos alimenticios, como se especula con el dinero en las bolsas de valores. Sólo una adecuada reglamentación puede evitar tal peligro.

Sin embargo la Bolsa Agropecuaria Mexicana es un hecho, aunque

sea en pequeña escala, ya que el CNA creó un departamento de comercialización que cumple sus funciones desde junio de 1987. El funcionamiento de la bolsa es, sin duda, cuestión de poco tiempo.<sup>9</sup>

c) Participación de los productores en las instituciones que intervienen en el campo: otra demanda del sector empresarial es la participación de los productores en la administración de las instituciones gubernamentales que intervienen en el campo. En algunos casos se pide participación, en otros la transferencia total de la administración a los productores. Veamos un caso en el cual se pide la co-participación y otro en el cual se plantea transferir totalmente la institución a los productores, o sea privatizarla.

En el caso de la co-participación tenemos la Ley para los Distritos de Desarrollo Rural, aprobada por el Congreso de la Unión en 1988, que fija nuevas modalidades de intervención del gobierno, buscando descentralizar las tomas de decisión y acciones de todas las instituciones gubernamentales que intervienen en el campo para definir políticas adaptadas a la gran diversidad de regiones naturales que conforman el país. En el proyecto de ley sólo se preveía la participación de los productores en

los Comités Directivos más no en los Comités Técnicos que son los que se encargan de la buena aplicación de las políticas; además se prohibía la reelección de los representantes de los productores en los Comités Directivos. Por la intervención del CNA se incluyó la participación de los productores en el Comité Técnico y se canceló la cláusula de no reelección. Los productores, a través de sus organizaciones, tendrán así participación en la determinación y aplicación de las políticas oficiales en sus regiones. Para el sector empresarial se reconoce la representación del CNA (o de sus filiales) y eso no plantea problema ya que no existe otra representación nacional de este sector; para los ejidatarios se reconoce sólo la representación de la CNC, excluyendo las demás organizaciones campesinas.<sup>10</sup>

El caso de la privatización lo encontramos en los distritos de riego en donde, obviamente, se encuentra la agricultura más moderna del país y el sector empresarial más fuerte. Su función es asegurar el mantenimiento de las presas y canales de riego, fijar y cobrar las cuotas de riego, determinar la superficie de cada cultivo que se va a sembrar en el distrito y asegurar la distribución del agua a los usuarios. Para transferir la administración de estos distritos a los productores ya se están tomando medi-

<sup>9</sup> Existen bolsas similares en los Estados Unidos, países de Europa e incluso en América Latina (Argentina, Brasil, Colombia). Ya en el proyecto de Sistema Nacional para el Abasto (1984) se preveía el funcionamiento de esta bolsa.

<sup>10</sup> Estas dos organizaciones son las que integran el Gabinete Agropecuario y los Comités de los Distritos de Desarrollo Rural son la representación a nivel regional de este gabinete.



das concretas. Por ejemplo en el Distrito de Riego núm. 10, ubicado en el valle del Río Culiacán, en Sinaloa, se inició desde 1987 el traspaso de la maquinaria del distrito a la Asociación de Agricultores del Río Culiacán, que representa a todos los agricultores del sector privado del distrito y que es una de las asociaciones agrícolas más ricas y con mayor experiencia del país.

Hay que señalar que todas las organizaciones de productores, empresariales y campesinas, así como el gobierno, están de acuerdo con la idea de la co-participación o de la privatización de instituciones gubernamentales.<sup>11</sup>

d) Sistema fiscal: con la nueva Miscelánea Fiscal que busca ampliar la base gravable e impedir la evasión fiscal, el CNA tuvo uno de sus mayores desacuerdos con el actual gobierno.

Hasta ahora el campo se beneficiaba de un sistema fiscal sumamente benévolo, conocido como Bases Especiales de Tributación (BET), que fijaba a los productores agropecuarios y agroindustriales cuotas fijas, a menudo de un monto irrisorio en comparación a las ganancias obtenidas.

La supresión de la BET para incorporar el campo al régimen fiscal general provocó una fuerte reacción del sector agropecuario y agroindustrial al punto de dividir la opinión de

la representación priísta en el Congreso de la Unión ya que tanto los legisladores de la Confederación Nacional de la Pequeña Propiedad como de la Confederación Nacional Campesina, que representan una proporción importante de la bancada de su partido, se opusieron a la nueva miscelánea.

Finalmente el sector agropecuario tuvo que aceptar las nuevas bases de tributación pero aún así obtuvo condiciones privilegiadas frente a los demás sectores de la economía.<sup>12</sup>

A lo largo de esta polémica el CNA, junto con la Confederación Nacional Ganadera, tuvo una importante participación negociando directamente con la Secretaría de Hacienda, presionando a través del Congreso de la Unión, influyendo en la opinión pública.

e) Precios y subsidios: cuando se elaboró el Pacto de Solidaridad Económica, el acuerdo entre el gobierno y el sector agropecuario fue que se respetaría el nivel de los precios de

<sup>11</sup> Otro proceso de privatización es el de la industria azucarera, véase sobre esto: "Industria azucarera: la amarga privatización", en *Expansión*, núm. 534, febrero de 1990.

<sup>12</sup> Alberto Barranco Chavarría señala que una enlatadora de legumbres de Sonora, que obtuvo 12 mil millones de pesos de utilidad, pagó cien mil pesos de impuestos; que los productores de leche pagaban una cuota fija tomando como base una utilidad de sólo 1.8 por ciento, que subió a 2.6 por ciento el año pasado. Agrega que aún con la nueva miscelánea el sector agropecuario se beneficia de niveles de taxación privilegiados: 17.5% de impuestos sobre la renta en vez de 36% (no hay, como para los demás sectores, impuestos sobre las utilidades reinvertidas), 1% en vez de 2% sobre activos (el cálculo del gravamen se hará sobre la base del valor predial de los terrenos explotados, lo cual excluye al ejido cuyos terrenos, por ser de la Nación, no tienen valor predial) (*La Jornada*, 21-11-89).

garantía de 1987 que fueron, en la opinión de las organizaciones de productores, satisfactorios. Sin embargo no se respetó este nivel ya que para limitar la inflación el gobierno comprimió los precios de garantía de tal manera que para 1988 el valor real del precio del maíz era un 35 por ciento menor que el año anterior.<sup>13</sup>

La respuesta del CNA fue clara: pidió que se eliminara todos los precios de garantía (granos, carne, huevo y leche), menos el precio del maíz y declaró que mientras tanto el sector privado no invertiría en el campo.<sup>14</sup>

En este contexto, para el CNA la idea de precios de garantía regionalizados, determinados en función de los costos reales en cada lugar, no era más que una solución de compromiso, un primer paso hacia la desaparición de los precios de garantía. No hay que olvidar que la Bolsa Agropecuaria se plantea funcionar primero en el mercado de los granos por su

sencillez frente a las complicadas técnicas de conservación del mercado de frutas y legumbres y que para ello necesita actuar en un mercado libre. Es porque se liberó el precio del sorgo que el CNA pudo echar a andar las operaciones de su departamento comercial.

Es hasta junio de 1990 que el gobierno acabó con los precios de garantía, menos para el maíz y el frijol. Aparentemente esto daba satisfacción a una de las principales demandas de los agricultores pero de ello surgió pronto un nuevo problema. El gobierno, siguiendo implacablemente su política, disminuía fuertemente los subsidios al campo. Además de haber modificado el régimen fiscal que correspondía de hecho a un subsidio a las grandes empresas que de por sí eran las únicas gravables, se cancelaron las tasas preferenciales de crédito y se empezó a aplicar precios reales a los insumos producidos por las empresas paraestatales. Poco a poco el precio del agua, de los fertilizantes y de la gasolina tienden a subir, acercándose a su costo real.

Frente a esta situación las organizaciones agrícolas protestan declarando que en México el apoyo gubernamental a la agricultura es mínimo comparado con el apoyo que reciben los agricultores en los propios países desarrollados.

f) GATT: los agricultores mexicanos saben perfectamente que no pueden competir con la agricultura de los países desarrollados y desde que México inició su integración al GATT

<sup>13</sup> *El Financiero*, 10-06-89.

Es interesante constatar que las organizaciones de los productores no afiliadas al PRI, tanto las organizaciones campesinas (CIOAC, UNORCA, CNPA) como la organización de los grandes productores (CNA), pidieron para el ciclo de 1988 aumentos en los precios de garantía que variaban entre 100 y 150%, mientras las organizaciones oficiales, (CNC, CCI Y CNPP) pedían aumentos del 70 y 90% (*El Financiero*, 04-10-88).

Es notorio que, por su lado, el sector pecuario obtuvo, el mismo año, aumentos que fueron considerados adecuados por el CNA (*Unomásuno*, 28-10-88). El apoyo otorgado a la ganadería deja ver que la fuerza de la Confederación Nacional Ganadera es enorme y que se amplía el proceso de ganaderización del agro.

<sup>14</sup> *La Jornada*, 20-04-89; *Unomásuno*, 22-07-89.

pidieron que se aplicarían medidas restrictivas para la agricultura. No fue el caso y se abrieron brutalmente las fronteras de tal manera que ahora es más barato conseguir granos, incluyendo maíz, frijol y carne, en el exterior que en el mercado interno.<sup>15</sup>

Por otro lado no se logró que se eliminará el arancel del 10 por ciento que grava la importación de semillas y maquinaria agrícola de los Estados Unidos.

Sin duda la apertura comercial indiscriminada al mercado internacional de productos alimenticios permitió bajar los precios pero también puede ser una medida de choque que ponga en quiebra a los productores nacionales y así lo expresan los dirigentes de los agricultores cuando declaran en 1988 que "con la entrada al GATT nos van a arrollar las importaciones que se realicen de los países desarrollados y eso afectará gravemente nuestro aparato productivo" y un año más tarde que "la apertura comercial de México llegó a extremos sin precedentes y gratuitos ya que el país no negoció la reciprocidad de sus concesiones en la fuerte liberalización que ha realizado".<sup>16</sup>

<sup>15</sup> Por la apertura comercial la porcicultura disminuyó de 16.5 millones de cabezas en 1983 a 8 millones en 1989.

En 1989 se fijó un arancel de 20% *ad valorem* y se suprimió el permiso previo de importación por lo cual se importaron manzanas y duraznos a precios más bajos que la fruta nacional. El CNA protestó en nombre de 17 000 productores de los estados de Chihuahua, Durango, Coahuila, Sonora, Zacatecas y Puebla, que no podían resistir esta competencia (*Excelsior*, 23-03-89).

Esta breve revisión de las principales demandas del sector agrícola empresarial y de las respuestas del gobierno nos permite ver hasta qué punto algunas demandas encuentran satisfactoria solución para los agricultores y otras no. En términos generales hay acuerdo sobre la necesidad de impulsar el modelo empresarial en el campo, pero los primeros defienden los intereses específicos del gremio agropecuario mientras el segundo busca reordenar el conjunto de la economía del país en el marco del neoliberalismo internacional. Para eso su objetivo principal es bajar inmediatamente el nivel de inflación y echa mano de todos los mecanismos posibles para lograrlo. En el campo comprime los precios internos, disminuye los subsidios, abre las fronteras a la importación de alimentos baratos, arriesgando la descapitalización de las empresas agrícolas.

En estas condiciones los agricultores buscan producir cultivos de exportación. No por nada la producción de frutas, legumbres, flores de ornamento y becerros para la exportación están en auge mientras la producción de básicos está en crisis.

¿Se trata de una política incongruente como lo denuncia el CNA? No, se trata de una política que busca favorecer a la gran industria.

Esta contradicción que opone el campo a la ciudad, y que es tan vieja como lo es el capitalismo, se refleja

<sup>16</sup> *El Heraldo*, 15-06-88; *El Financiero*, 01-06-89.

en ciertas discrepancias que oponen el Consejo Nacional Agropecuario al Consejo Coordinador Empresarial. Mencionaremos dos de ellas. En la renegociación del Pacto de Solidaridad Económica de 1988 el CNA protestó porque si bien consideraba, al igual que el CCE, adecuada la estrategia del Pacto para limitar la inflación no estaba de acuerdo en que se hiciera sólo a costa de la producción agrícola. El siguiente año, en el momento más álgido de la polémica sobre la miscelánea fis-

cal el presidente del CCE se opuso abiertamente a las posiciones del CNA declarando que no había terrorismo fiscal por parte del gobierno y que los agricultores "tendrían que irse acostumbrando" a las nuevas modalidades fiscales.<sup>17</sup>

En estos tiempos de reacomodos económicos en los cuales el gobierno busca hacer ingresar el país a la modernidad de los países desarrollados, el papel del campo no puede ser más que de apoyar el crecimiento industrial.¶

---

<sup>17</sup> *El Universal*, 21-10-88; *La Jornada*, 17-12-89.

# Las crisis y los empresarios porcícolas del centro-norte de Michoacán (1940-1989)

Xóchitl Leyva y Gabriel Ascencio\*

---

En Michoacán resulta común la fragmentación regional y los vínculos con zonas que rebasan los límites del estado. Así lo muestran recientes investigaciones; particularmente el trabajo de Zepeda (1988) cuyos resultados presentan una excelente visión global de la economía, la sociedad y la política de la entidad.

Quizá los casos más representativos de dicha vinculación extraestatal sean las áreas de Zamora y La Piedad. La primera se encuentra vinculada a la dinámica de crecimiento de Guadalajara; la segunda, a la explotación agropecuaria y agroindustrial del Bajío. Visto así —puntualiza Zepeda— Michoacán “es un espacio parcelado y con-

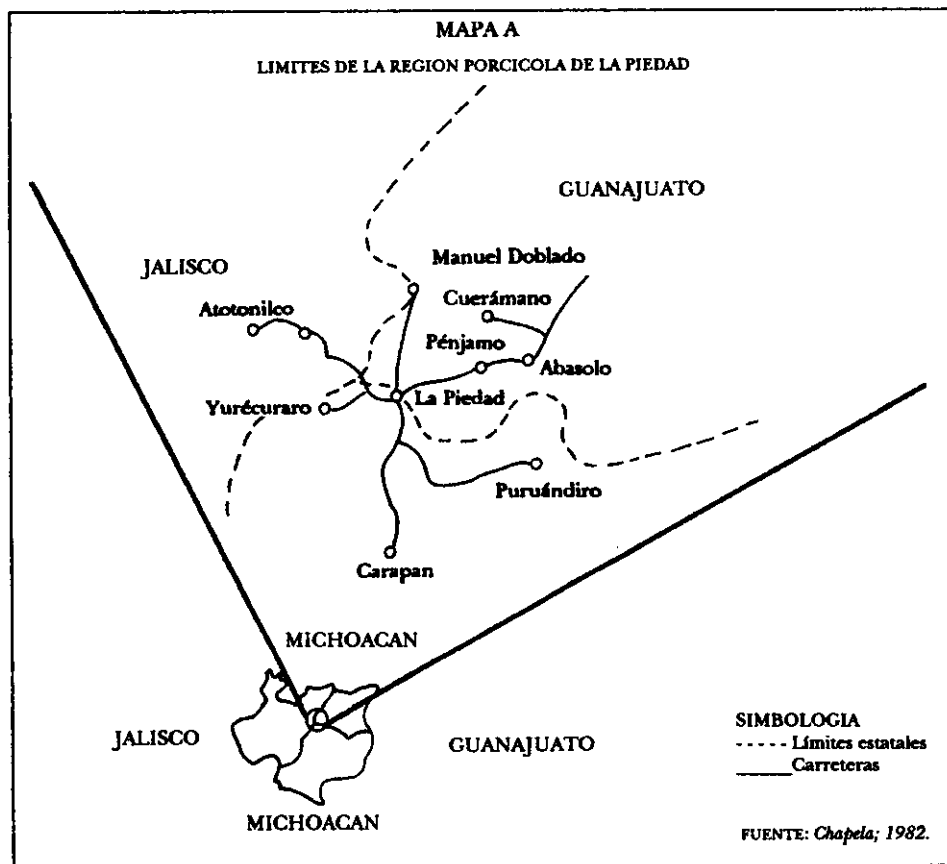
trolado por poco menos de una docena de ciudades”, en donde la capital, Morelia, a pesar de ser la más poblada, no siempre juega el papel hegemónico esperado (*ibid*:12).

Precisamente el objetivo central del presente artículo es analizar algunos factores endógenos y exógenos que contribuyeron a la formación del *centro-norte* como parte del mosaico de regiones que conforman Michoacán, pero al mismo tiempo, como parte históricamente constitutiva de un área sociocultural y económica más amplia denominada El Bajío (mapa A).

Para Zepeda (*ibid*:14) es innegable la importancia local de algunos núcleos empresariales: “En Uruapan, en Zamora o en Morelia [y en la Piedad misma] existen grupos de mayor o

---

\*El Colegio de Michoacán, A.C.



menor organicidad, pero hasta ahora incapaces todos ellos de aglutinarse en torno a un proyecto regional claramente decantado frente al capital y los intereses foráneos”.

Sirvan de muestra los empresarios del centro-norte: los piedadenses realizan muchas de sus negociaciones en el vecino Guanajuato. Con ello neutralizan o invierten las respuestas desfavorables del gobierno michoacano a alguna de sus peticiones; además, ganan independencia económica y poder de negociación ante la capital y los

poderes estatales. Por su parte, los puruandirenses desde siempre perciben más cercanas a las ciudades guanajuatenses de Irapuato, Valle de Santiago y Salamanca que a la misma Morelia. Ello tiene que ver con la orografía, la apertura de caminos y la economía compartida con El Bajío.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Los puruandirenses dicen sentirse alejados de la capital del estado por “el descuido en que los ha tenido el gobierno estatal” (sic). Ciertamente éste ha prestado mayor atención a zonas indígenas como la Meseta Tarasca o a zonas políticamente más atractivas, como la Cuenca del Tepalcatepec.

## REGION Y EMPRESARIOS

Analizamos la dinámica del centro-norte de Michoacán a través del estudio de los proyectos económicos de los empresarios y del papel del Estado. Ello no es suficiente para hablar de una región pero nos permite una aproximación a la construcción regional.

Entendida la región como un sistema abierto, es imposible minimizar la acción del Estado cuya determinación está presente desde el reparto agrario hasta el desarrollo de las obras de infraestructura más importantes. Visto así, el desarrollo porcícola y agroindustrial, la derrama económica estatal y la apertura o ampliación de mercados son hechos primordiales que contribuyeron a la gestación de una sociedad regional de creciente complejidad, división del trabajo y diferenciación social.

La región es eminentemente una construcción histórica, producto de un tipo de organización particular detrás de la cual operan procesos políticos y un tipo específico de desarrollo económico. En ese sentido, al definir una región atendemos a rasgos institucionales generados por el engranaje de actividades económicas, políticas y relaciones locales, que dan como resultado un conjunto compatible de prácticas sociales (Roberts, 1980:10).

Los estudios regionales sobre Michoacán nos muestran lo complejo del entramado social que caracteriza a dicho estado. Cada regionalización

obedece a diferentes intereses: hay quienes destacan los sistemas de producción y la economía campesina, otros, las relaciones de poder y las estructuras políticas y, algunos más, la consolidación de grupos económicos como las élites.

Gracias a un sinnúmero de estudios de caso y a diferentes investigaciones con enfoque regional, conocemos con propiedad diferentes áreas de Michoacán.<sup>2</sup> Sin embargo el centro-norte, como región, hasta hace poco se convirtió en sujeto de atención. Pionera en el estudio histórico resulta la investigación en proceso del maestro Heriberto Moreno; antes el gobierno del estado había editado dos monografías, una sobre La Piedad y otra sobre Puruándiro. Acerca de la porcicultura en La Piedad y su entorno escribieron Phillipe (1984), Ascencio (1985) y Pérez (1986). Pero fue Chapela (1982) quien primero propuso una visión regional de dicha actividad. Su propuesta destaca la zona de confluencia entre Jalisco, Guanajuato y Michoacán como núcleo porcícola.

A pesar de remitirnos a otras zonas, los estudios más cercanos al nuestro son los de Safa (1979); De la

<sup>2</sup> Acerca de la dinámica de Zamora y su hinterland (cfr. Tapia, 1986; Verduzco, 1986; Calleja, 1987); de la Meseta Tarasca y sus zonas de transición (cfr. Vázquez, 1986; Espín, 1986; Cochet y otros, 1988); de la Ciénega de Chapala (cfr. Boehm de Lameiras, 1984, 1985; Zepeda, 1989; Vargas, 1988); de la Tierra Caliente y la Sierra Madre del Sur (cfr. Barret, 1975; Salmerón, 1989; Cochet y otros, *op.cit.*; Durán y Bustín, 1983; Zapata, 1978; Hier-naux, 1986).

Peña (1980) y Díaz Polanco (1982). Los dos primeros investigan en el sur de Jalisco y el último en Valle de Santiago, Guanajuato. Particularmente De la Peña (1980:38) plantea la región como "aquella cuyos límites geográficos estén dados por un proyecto de ocupación del espacio". En ese sentido, y dado el caso que nos ocupa, hablamos de un proyecto empresarial de ocupación del espacio.

La agroindustrialización característica de nuestra zona de estudio implica un proceso de modernización-progreso-innovación, principalmente vinculada a agentes de corte empresarial o burguesías modernas. Esto no resulta exclusivo del centro-norte, Saffa (1979) y Díaz Polanco (1982) dan cuenta de burguesías rurales con similar comportamiento en otras regiones del país. En esas zonas los empresarios más emprendedores y colocados en una posición estructural favorable, capitalizan la producción pecuaria (porcícola o avícola), e incluso, la agrícola, cuando logran apropiarse de las mejores tierras.

Estos agentes económicos combinan a diferente escala la actividad agrícola, ganadera, comercial y financiera; se asocian en órganos formales de acción colectiva; tales como uniones ganaderas y de pequeños propietarios, cámaras de comercio, etc. Por esos conductos se relacionan con los niveles superiores, a la vez de consolidar redes sociales informales que les permiten su reproducción social y económica.

El centro-norte de Michoacán está inmerso en la dinámica agroindustrial desde la década de los cuarenta, ello provoca que todos y cada uno de los espacios sociales estén impregnados de un carácter empresarial. Lo empresarial vertebra la dinámica socio-económica regional, permea la actitud de un sinnúmero de agentes. En ese sentido, lo empresarial alude a la actitud de una persona o grupo cuyo objetivo es lograr el máximo provecho de los recursos en general, ya sean naturales, sociales o económicos.<sup>3</sup>

En los cuarentas los avicultores y las compañías trasnacionales fueron los pivotes de la dinámica empresarial; en los sesentas los primeros fueron relevados por los porcicultores y para los setentas, incluso se unieron a dicha lógica algunos ejidatarios y los propios caciques ejidales surgidos bajo el echeverrismo. Tanto unos como otros, pequeños o medianos, comerciantes o productores, tienen marcado interés en el crecimiento económico y buscan superar los obstáculos que les presenta cada situación: asumen altos riesgos, son innovadores y distribuyen estratégicamente los recursos con que cuentan.

Los principales riesgos a sortear son las crisis cíclicas de la porcicultura. Estas afectan de manera dife-

<sup>3</sup> Barth (1963) alude al término empresario no como un rol, sino como un aspecto que puede presentarse en distintos roles.



**CUADRO I**  
**INCREMENTO DE LA POBLACION TOTAL Y DE LAS CABECERAS**  
**DE LOS MUNICIPIOS DEL CENTRO-NORTE DE MICHOACAN**  
**(1940-1980)**

Municipio	Población total			Población de las cabeceras		
	1940	1980	Incremento	1940	1980	Incremento
Puruandiro*	41,278	79,868	1.93	8,643	17,535	2.03
Angamacutiro	10,326	11,876	1.15	2,845	4,369	1.54
Penjamillo	13,510	21,270	1.57	2,779	4,709	1.70
Numaran	5,347	9,123	1.71	2,149	3,812	1.77
La Piedad	21,989	63,608	2.89	12,369	47,441	3.84

Fuente: elaboración propia con base a 6° Censo de Población 1940, Estados Unidos Mexicanos, Michoacán, Sría. de la Economía Nacional, Dirección General de Estadísticas, México, 1943 y X Censo General de Población y Vivienda, 1980, Estado de Michoacán, vol. I, tomo 16, vol. II, tomo 16, SPP-INEGI, México, 1983.

rente a los agentes económicos, su incidencia recurrente contribuye a provocar la existencia de comunidades campesinas en extrema pobreza y agentes derrotados en su carrera empresarial, frente a los emporios agroindustriales más grandes en Michoacán. También contribuyen a definir la espacialidad regional, incluso actualmente son un factor de su redimensionamiento y transformación.

## EL DEVENIR AGROINDUSTRIAL

En términos geográficos el *centro-norte* de Michoacán limita al norte con Guanajuato, río Lerma de por medio. Comprende el área que va desde Huandacareo y Chucándiro al este, hasta La Piedad y Yurécuaro al oeste. Sin embargo, más que referir-

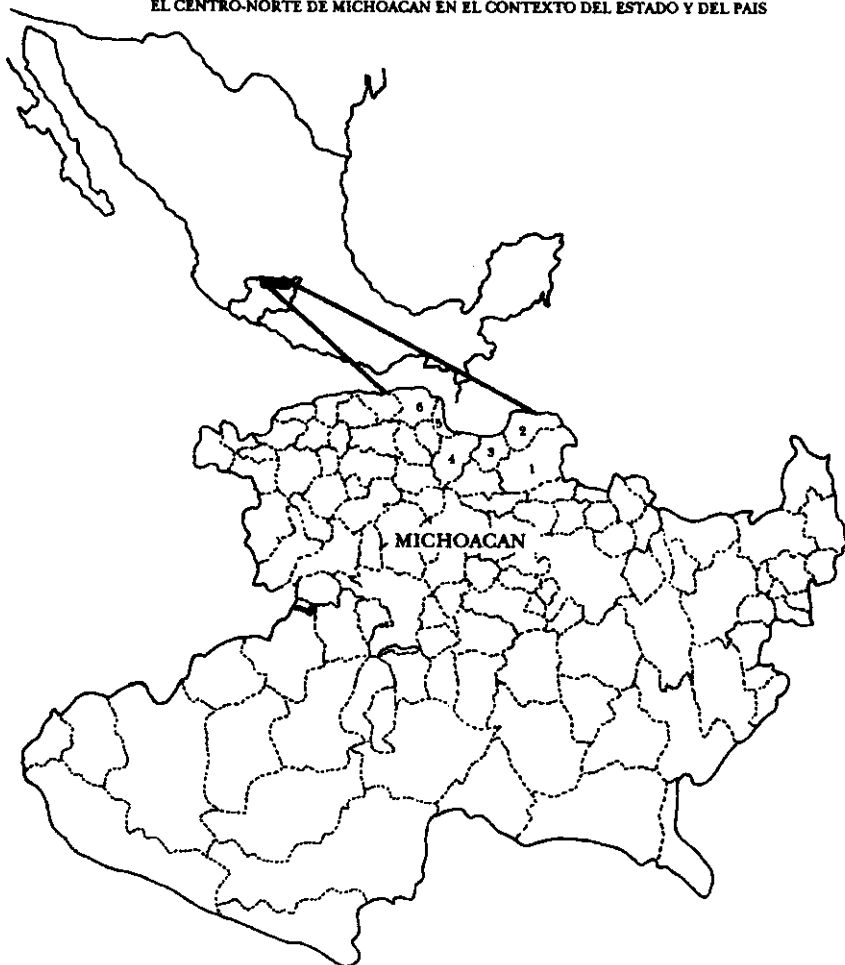
nos a un espacio geográfico preciso, pretendemos encontrar algunas tendencias generales con base en el estudio de seis municipios de dicha área: Puruándiro, José Sixto Verduzco, Angamacutiro, Penjamillo, Numarán y La Piedad (mapa B).

En términos globales la población total del centro-norte creció menos que la de sus cabeceras municipales (cuadro I). Entre los cinco municipios destaca La Piedad que casi triplicó su población total y casi cuatuplicó la de su cabecera municipal entre 1940 y 1980; le sigue Puruándiro el cual dicho a *grosso modo*, duplicó tanto una como otra población,<sup>4</sup> mientras el resto de los municipios quedaron en índices menores.

<sup>4</sup> La población total del municipio de Puruándiro en 1980 incluye los 24 015 habitantes del municipio

## MAPA B

EL CENTRO-NORTE DE MICHOACAN EN EL CONTEXTO DEL ESTADO Y DEL PAIS



MUNICIPIOS ESTUDIADOS: 1. Puruándiro 2. José Sixto Verduzco 3. Angamacutiro  
4. Penjamillo 5. Numanán 6. La Piedad

Tanto el crecimiento total como el de las cabeceras municipales es congruente con la dinámica económica de la región. La Piedad y Pu-

José Sixto Verduzco que fue creado en 1973. Consideramos pertinente sumar sus poblaciones para posibilitar la comparación con el dato de 1940 cuando formaban un solo municipio.

ruándiro son los centros con mayor concentración de actividades económicas; sus cabeceras son las únicas consideradas como urbanas en toda la región pues cuentan con más de 15 mil habitantes (cuadro I). Las otras cabeceras municipales oscilan entre cuatro mil y cinco mil avecindados

**CUADRO II**  
**NUMERO DE LOCALIDADES EN LOS MUNICIPIOS DEL**  
**CENTRO-NORTE DE MICHOACAN SEGUN TAMAÑO**  
**DE LA POBLACION\***  
**(1980)**

Tamaño Municipio	Número de localidades					Total
	1-99	100-499	500-999	1000-1999	2000-2499	
Puruandiro**	8	14	3	2	—	27
Angamacutiro	1	5	3	1	—	10
Penjamillo	18	15	6	6	—	45
Numaran	13	20	9	1	1	44
La Piedad	2	11	13	15	1	42
Suma	42	65	34	25	2	168

\*Fueron excluidas las cabeceras municipales.

\*\* Incluye al municipio de J. Sixto Verduzco.

Fuente: X Censo General de Población y Vivienda 1980, Estado de Michoacán, vol. I, tomo 16, SPP-INEGI, México, 1983.

(cuadro I) y el resto de localidades se inscribe por debajo de las 2 500 almas, la mayoría con menos de 500 personas (cuadro II).

Tal incremento y recomposición demográfica tiene relación con los procesos nacionales, y en particular, con las características de la *revolución verde* y del desarrollo porcícola del Bajío. En ese marco surgieron nuevos grupos sociales con asiento en las cabeceras regionales, convertidas éstas en ciudades con crecientes necesidades laborales, comerciales y de servicios mismas que matizaron la naturaleza de los grupos emergentes.

El Bajío ha sido considerado desde la colonia como "el granero de México". En nuestro siglo Ramón Fernández y Fernández destacó la

alta capacidad de intensificación de sus tierras dada la gran fertilidad del suelo, la precipitación pluvial media, la existencia de agua para riego y la cercanía a las mayores concentraciones urbanas del país (Tarrío y Fernández, 1984:14 y 15).

Las posibilidades del Bajío pronto recibieron el impacto del paquete tecnológico de las transnacionales; empresas interesadas en implantar nuevos patrones de cultivo y transformar la alimentación de la población hacia una dieta favorable a los alimentos que ellas producen. Así, el capital transnacional impulsó la producción intensiva de carne y huevo mediante un paquete tecnológico que demanda fuertes cantidades de sorgo y soya, cuyo cultivo se ve diri-

gado por dicho capital a través del control de la producción de insumos como fertilizante, semilla mejorada y plaguicidas (*ibíd.*: 23 a 35).

Hacia 1945 Ralston Purina y Anderson Clayton se establecieron en El Bajío. Al principio su actividad fundamental fue la importación y venta de alimentos balanceados para ganado. Con su llegada se dio un impulso a la producción de sorgo, hecho que favoreció el crecimiento de la avicultura y la porcicultura en la región (*ibíd.*:38).

A partir de 1960 el sorgo y la soya son los cultivos más dinámicos. El sorgo apareció por vez primera en las estadísticas agrícolas del país en 1958 y desde entonces sigue creciendo. Entre 1962 y 1965, la superficie sembrada y la producción de sorgo aumentaron en 168%, incluso a partir de entonces se aceleró más su crecimiento. Sin duda, tanto el auge sorguero como el crecimiento agrícola de otros productos, en gran medida se basa en la consolidación del cambio tecnológico instrumentado por el Estado mediante la construcción de una costosa infraestructura e importantes subsidios a la actividad (*ibíd.*:5-9).

Para mediados de los setentas el sorgo había desplazado totalmente al garbanzo como semilla principal en la alimentación porcina de la región. El patrón de cultivos se transformó irreversiblemente debido a la influencia de las transnacionales y a la obra del Estado (Pérez, 1986:138).

De acuerdo a los reportes municipales hechos a la Secretaría de Agri-

cultura, en el municipio de Numarán el sorgo aumentó su cultivo de 185 a mil hectáreas entre 1965 y 1970. Su cultivo inició a finales de los cincuenta, primero como práctica de pequeños propietarios con capacidad financiera para implementar los cambios tecnológicos; más tarde el financiamiento estatal privilegió al sorgo en detrimento de otros cultivos y consolidó su siembra en los ejidos; así lo demuestra, por ejemplo, el que la mayor parte de la superficie financiada por Banrural entre 1978-1979, fue la del sorgo (cuadro III).

Como en este municipio, en los demás del centro-norte se constata la preeminencia del sorgo y el desplazamiento de otros cultivos. Así lo podemos ver en la evolución de los cultivos en el municipio de Puruándiro donde en los diez años que van de 1965 a 1975 prácticamente se invirtieron las cifras de hectáreas cosechadas de maíz y sorgo (cuadro IV).

Si bien Sinaloa, Tamaulipas, Jalisco y Guanajuato son los estados más sorgueros con una producción mayor al 70% del conjunto nacional, también en Michoacán, aunque menor, la producción de dicho grano tiene importancia (Tarrío y Fernández, 1984:12). Respecto al centro-norte debemos recalcar nuevamente que su comportamiento sigue el patrón del Bajío guanajuatense en cuanto a la producción de sorgo, sobre todo, debido a la gran demanda de los porcicultores en esta región, al apoyo financiero oficial y a las posibilidades que le dan sus terrenos fér-

**CUADRO III**  
**CULTIVOS FINANCIADOS POR BANRURAL EN EL**  
**MUNICIPIO DE NUMARAN**  
**(1978-1979)**

Cultivo	Hectáreas	%
Sorgo	3 289	50.0
Trigo	2 932	46.0
Maíz	204	3.5
otros	30	0.5
Suma	6 455	100.0

Fuente: Ascencio Franco; 1985: 41.

tiles y las obras de riego y drenaje realizadas por el Estado.

Por ejemplo, en 1973 se inauguró en el municipio de Angamacutiro (ver mapa B), la presa Melchor Ocampo, la cual, a través de canales y el lecho mismo del río Lerma, distribuye agua para regar tierras de todos los municipios del centro-norte de Michoacán, así como terrenos del vecino estado de Jalisco. Particularmente, la capacidad de irrigación de la planicie Villachuato-Angamacutiro pudo aprovecharse plenamente hasta la construcción de dicha presa cuya capacidad es de 215 millones de metros cúbicos que irrigan 33 200 hectáreas.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Las tierras irrigadas abarcan los municipios de Angamacutiro, Puruándiro, Numarán, Penjamillo, La Piedad, Yurécuaro, y Vista Hermosa en Michoacán, además de La Barca, Jalisco. Aunque había otras presas, ésta fue la más importante hasta 1982 y 1983 cuando comenzaron a sentirse los efectos de la falta de lluvia y de la construcción de otras presas sobre el cauce del río Lerma (por ejemplo la Presa

Por su parte, el extenso valle de Penjamillo que se continúa en Guanajuato y cuenta con alrededor de siete mil hectáreas, está en espera de la construcción de un gran dren para evitar las inundaciones y la pérdida de cosechas, así como para integrarse a la producción anual de dos ciclos de cultivo: el sorgo de riego punteado en verano y el trigo de invierno. Con ello dejaría de ser un municipio con siembras de sorgo de temporal; cuando no cultivador de tierras marginales con siembra de maíz en verano y probablemente de garbanzo o lenteja en invierno.<sup>6</sup>

Solís en Guanajuato); ello hizo disminuir la cantidad de agua almacenada en la Melchor Ocampo y consecuentemente decrecieron las hectáreas regadas y el número de riegos autorizado para cada cultivo. Como alternativa el mismo gobierno y la SARH implementaron a partir de 1982 un programa de emergencia consistente en la construcción de pozos.

<sup>6</sup> El tipo de explotación referido en este párrafo es el patrón de uso agrícola del suelo en la región porfiriana de La Piedad, según precisa Chapela y Mendoza (1982:137).

**CUADRO IV**  
**ESTRUCTURA HISTORICA DE LA PRODUCCION EN SUPERFICIE**  
**COSECHADA (HAS.): CULTIVOS DE TEMPORAL Y RIEGO**  
**CICLOS 1965-66, 1969-70, 1970-71, 1974-75**  
**PURUANDIRO**

Cultivos	1965-66	1969-70	1970-71	1974-75
Hectáreas				
Maíz	3 539	2 431	2 700	1 313
Trigo	1 023	755	1 247	708
Sorgo	343	2 963	2 842	3 051

*Fuente: Boletín mensual de la Dirección de Economía Rural, Secretaría de Agricultura y Fomento, D. G. E. A., Banrural, Sucursal Pastor, Ortiz.*

En los setentas se construyó un dren a la altura de La Piedad para agilizar el paso del agua del Lerma. Esta obra tuvo una importancia similar a la de la presa Melchor Ocampo; con ello se evitó un cuello de botella en el río, el cual provocaba continuas inundaciones del plan de Pénjamo (en Guanajuato) y causaba la pérdida de cosechas.

Junto a estas grandes obras de drenaje e irrigación el Estado financió la compra de equipos de bombeo para los ejidos. El ejemplo de los numarenses es patente: el dren de La Piedad evitó la inundación de dos terceras partes de los terrenos irrigados que usufructúan y están localizados en el plan de Pénjamo, Guanajuato. Asimismo pudieron integrarse al sistema de riego al sumar a la única bomba existente, un equipo de seis bombas nuevas para elevar mayor cantidad de agua del Lerma y llevarla por canales hasta cada parcela.

Sólo hemos resaltado las obras de infraestructura mayores creadas en el centro-norte y, ejemplificado así, la política estatal de apoyo al cultivo del sorgo en esa área. Junto a ello el financiamiento para la mecanización fue otro rubro significativo que sustentó el desarrollo de la revolución verde y permitió las transformaciones agrícolas y el auge de la porcicultura en la zona.

#### LA PIEDAD, EJE DEL AUGE PORCICOLA

Para finales de los sesentas destaca el desarrollo de la porcicultura. Esta actividad al igual que las transformaciones agrícolas se comparte en un espacio que rebasa el centro-norte de Michoacán. Pérez (1986) habla de la concentración de granjas en el núcleo regional de La Piedad, Numarán y Santa Ana Pacueco; además, plantea que dicho núcleo influye en un

área que va de Degollado en Jalisco a Pénjamo y Abasolo en Guanajuato y, en Michoacán, hasta Puruándiro por un lado y Yurécuaro por el otro (ver mapa A).

Pero la influencia de esta agroindustria es evidente incluso en el mismo valle de Ecuandureo localizado entre La Piedad y Zamora, ambos centros regionales le imprimen una dinámica particular a su entorno rural. Zendejas (en prensa) afirma que en el valle de Ecuandureo "...la década de los sesenta está marcada por una serie de transformaciones importantes. La carretera Zamora-La Piedad terminó de construirse y por ella llegó más ágilmente el embrujo de la fresa zamorana y la porcicultura piedadense, desde principios y finales de la década, respectivamente. Desde los cuarentas los campos de cultivo se fueron llenando de sorgo que poco a poco relegaron al maíz a las orillas de los valles, a finales de los sesentas se generalizó esta sustitución de cultivos[...] y en los setentas el sorgo se convirtió en el principal cultivo del valle". Sin embargo, "...a principios de los ochentas la perforación de pozos y la construcción del dren de la laguna, junto con la consolidación de un grupo de comerciantes/bodegueros ligados al mercado de Zamora, impulsó el cultivo de hortalizas (principalmente jitomate) en la[...] superficie irrigada..."

De manera similar el municipio de Panindícuaro, localizado entre Zacapu y La Piedad, se ve influido por la hegemonía porcícola en la re-

gión. Como en otros municipios y ejidos, los campesinos sin tierras aptas para la producción de sorgo tienen el maíz como cultivo principal. Para mejorar sus ingresos dedican los excedentes del consumo familiar a alimentar una o dos marranas y venden sus crías. De Surgy *et al.* (1988: 179-181) reportan que en 1983 en el ejido de Aguanato un campesino podía "ganar un promedio de 7 000 a 10 000 pesos, por encima del precio de garantía[...] por tonelada de maíz utilizada para las marranas". Es decir, cerca de un 50% más al transformar maíz en lechones. Más aún, dichas familias obtienen de la porcicultura el 31% de sus ingresos anuales exceptuando los ingresos por trabajo en Estados Unidos.

Si bien la importancia de la porcicultura resulta manifiesta en los setentas, es resultado de un proceso que arrancó sobre todo en los años cincuenta e implicó cambios en las actividades principales del municipio de La Piedad, así como transformaciones en las comunicaciones, la relación con el gobierno federal, con el mercado del centro del país y con los propios agentes económicos de la región.

Podemos imaginar a La Piedad en la década de los cincuenta como un pueblo tradicional; eje de un área rural a la que brindaba servicios administrativos y comerciales. Contaba con una planta de electricidad, una fábrica de hielo, otras de paletas, de refrescos y de jabón. Pero especialmente destacaban sus curtidurías, sus

talleres de rebozos de articela y pequeñas engordas de cerdos.

Junto a ello, encontramos abarroteros, comerciantes de huevo, gallinas, cerdos y granos quienes eran los beneficiarios casi exclusivos de la estación ferroviaria de Santa Ana, pues la reforma agraria había cambiado la naturaleza de la dinámica regional al debilitar lo que quedaba, en este siglo, de la hacienda de Santa Ana Pacueco.

Hacia fines de los cincuentas el desarrollo de la porcicultura y de la revolución verde hicieron sobrevenir un sinnúmero de cambios. En particular, un cambio fundamental fue el inicio del engorde al destetar los lechones y no hasta que éstos llegaran a adultos.

Poco después, a principios de los sesentas en el marco de la *alianza para el progreso*, los porcicultores piedadenses recibieron subsidios de granos por intermedio de su paisano, Humberto Romero, secretario particular del presidente de la República. Fue entonces cuando comenzaron a destacar algunos engordadores, quienes manejaban unas mil cabezas y construyeron zahurdas fuera de la población o rentaron casas para dedicarlas expreso a la engorda.

Los primeros rasgos de la especialización empezaron a verse: el chiqueero salió de las inmediaciones de la vivienda y la porcicultura fue cada vez más una actividad de hombres, no de la familia. La porcicultura de traspatio cedió el paso a la industrial,

aunque el maíz y el garbanzo seguían como los principales alimentos.

Más tarde, como hemos visto, la porcicultura se ligó al auge sorguero en el Bajío y la penetración del paquete tecnológico trasnacional: se impulsó la importación de razas puras, la utilización de alimentos balanceados y el uso de fármacos y se inició la engorda al destete.

Los cambios técnicos pudieron instaurarse y contribuir al despunte de la porcicultura debido a la disponibilidad de capitales para invertir en este nuevo negocio. Actividades tradicionales como la rebocería, la curtiduría y el embarque de huevos y gallinas a la ciudad de México liberaron capital que fue a parar a la porcicultura. A éste, se sumaron algunos capitales acumulados por embarcadores de cerdos y acaparadores de granos. Es notable que entre los diez principales engordadores se encuentren dos ex reboceros, los hijos de un ex embarcador de cerdos y un ex acaparador de granos. Estos últimos trasladaron sus capitales, sus conocimientos y sus relaciones a la nueva actividad; incluso ahora trabajan asociados.<sup>7</sup>

Cuando el desarrollo porcícola exigió mucha más dedicación, capital y relaciones para resistir la oligopolización, algunos comerciantes

<sup>7</sup> La combinación resultó muy exitosa pues uno conocía y controlaba el mercado de cerdos de la ciudad de México y el otro era el acaparador más grande de sorgo y trigo en La Piedad. Los principales problemas de la actividad estaban salvados.



tradicionales, abarroteros y embarcadores de huevo y gallinas que originalmente habían invertido en la engorda, sucumbieron en alguna crisis o decidieron trasladar su capital a otra actividad.

En los sesentas aumentó el número de engordas, se consolidó el uso de balanceados a base de sorgo y se multiplicaron los criadores de lechones en los ejidos de la región. La Tierra Caliente de Michoacán y otras áreas dejaron de ser los lugares de donde se traían los cerdos para ser engordados; en su lugar, predominó la compra de lechones en el centro-norte del estado y en el sur de Guanajuato, definiéndose así más estrechamente la región.<sup>8</sup>

El descollo de La Piedad y de un grupo reducido de piedadenses dentro de la porcicultura está íntimamente relacionado con la confluencia de varios factores: *a)* el desarrollo carretero; *b)* la situación geográfica del municipio y la ciudad; *c)* el apoyo político y económico de Humberto Romero, secretario de López Mateos quien promovió el subsidio de maíz que recibieron los entonces incipientes engordadores; *d)* la existencia de una tradición porcícola local; *e)* la posibilidad de articular un hinterland tributario de lechones y sorgo; *f)* la presencia local de las empresas trasnacionales impulsoras del paquete tecnológico modernizador, y *g)* la presencia de fuertes capitalistas

locales que invirtieron en la engorda al ver decaer la rama productiva en que operaban.

Es decir, La Piedad contó con ventajas microeconómicas por su localización más cercana y mejor comunicada con la ciudad de México; además su relación con el gobierno federal la benefició con fuertes subsidios durante el despegue de la porcicultura. Todo ello favoreció el control temprano de la porcicultura por parte de un reducido grupo de piedadenses.

Por su parte, Puruándiro el otro centro regional importante, gozó en mucho menor medida del apoyo estatal a la hora del despunte porcícola; sus vías de comunicación lo pusieron también en desventaja<sup>9</sup> y los capitales disponibles eran menores.

De allí que si bien, entre 1970 y 1980, las ciudades de Puruándiro y La Piedad alcanzaron pleno desarrollo económico, en la primera prosperaron los poricultores medianos con menos de 8 mil cabezas quienes desde los setentas invirtieron en granjas de ciclo completo, las cuales sucumbieron a finales de

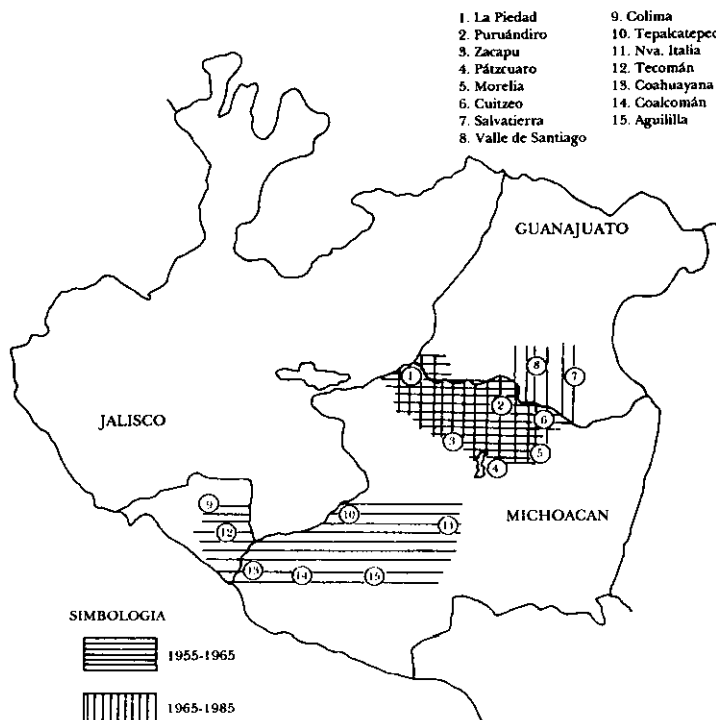
<sup>9</sup> El desarrollo de vías de comunicación ha sido uno de los principales problemas a los que se ha enfrentado el municipio. De hecho hasta antes de 1950, a más de las veredas trazadas por los arrieros en sus constantes idas y venidas, la principal vía de comunicación hacia el exterior de la zona era el ferrocarril construido a instancias de los hacendados en 1908.

En la actualidad, el municipio permanece en una relativa incomunicación respecto al resto del estado, pues las carreteras que lo comunican con Morelia, Zacapu y La Piedad se encuentran en pésimas condiciones de mantenimiento, hecho que favorece el poco tránsito y explica la escasez de rutas camioneras.

<sup>8</sup> En el mapa C podemos contrastar los cambios que sufrieron los límites regionales antes y después de 1965, por lo que toca a la recolección de lechones.

## MAPA C

PRINCIPALES ZONAS ABASTECEDORAS DE PUERCOS Y LECHONES A LA  
PIEDAD (1955-1985)



FUENTE: Elaboración propia con base en información de Ascencio, 1985.

los ochentas. En cambio, en La Piedad se desarrollaron los grandes engordadores quienes sortearon las crisis de distintas maneras: primero con la separación cría-engorda, y, posteriormente con la integración vertical de sus negocios.

### DIVISION REGIONAL DEL TRABAJO Y AGENTES ECONOMICOS

El núcleo urbano-porcícola de La Piedad, Santa Ana Pacueco (Guanajuato) y Numarán se especializó en la

*engorda intensiva*. En contrapartida su hinterland rural estuvo orientado a la *cría* de lechones y al cultivo de sorgo.<sup>10</sup> Esta división fundamental del trabajo se observaba incluso en el crecimiento y tamaño de la piara por municipio: entre 1950 y 1970, La Piedad, el municipio donde se concentraron las engordas, aumentó

<sup>10</sup> Debemos hacer notar que los grupos sociales son más heterogéneos y la producción mucho más diversificada, pero los rasgos que anotamos son los que definen globalmente la región.

nueve veces su inventario porcino; Puruándiro, el municipio más grande del centro-norte, casi triplicó sus existencias en el mismo periodo.<sup>11</sup> El resto de los municipios tributarios de puerquitos al destete no alcanzaron a duplicar su piara a excepción de Angamacutiro que la incrementó en 2.3, a la par de la media estatal (cuadro V).

Desde los sesentas se consolidó la engorda intensiva con la aplicación del paquete tecnológico de la revolución verde y el predominio de las trasnacionales que introdujeron los balanceados y los fármacos. Al mismo tiempo se delimitó la región de abasto de lechones y se definió la engorda como una actividad empresarial, la cría como doméstica y la producción ejidal como proveedora del sorgo.

Por una parte se puede decir que la década de los setenta fue el punto álgido del "boom" porcícola y agroindustrial local y regional. El periodo terminó con una gran concentración de la actividad; tanto que en los primeros años ochenta había entre un millón y millón y medio de cabezas en el núcleo regional según algunas opiniones, aunque los cálculos más

cautos sólo hablan de 800 mil unidades.

Por otra parte, muchas de esas cabezas se concentraban en unas cuantas manos: seis productores gigantes con piaras de más de 15 mil cabezas tenían el 45% del conjunto; sesenta y seis medianos con granjas de entre mil y 15 mil puercos concentraban el 51% de las existencias; mientras que cincuenta porcicultores con entre cien y mil cerdos cada uno, apenas concentraban el 4% (Pérez, 1986:145).

La peculiaridad de la porcicultura regional en los setentas y la primera mitad de los ochentas fue la separación cría-engorda. Es decir, los pequeños productores que poseían marranas criaban lechones hasta el momento del destete, mientras que los grandes porcicultores se encargaban de engordarlos hasta que llegaran al peso requerido para su sacrificio.

Tal característica de la porcicultura regional debe entenderse como resultado de la centralidad de La Piedad y de los grandes engordadores radicados en ella, quienes se beneficiaron directamente de la posición estructural de las pequeñas unidades que les tributaban lechones. De igual manera se beneficiaron de la aparición de pequeños comerciantes independientes que recorrían la región recolectando lechones.

En Puruándiro como en los demás municipios, la producción de lechones se encuentra dispersa en unidades domésticas urbanas y en un

<sup>11</sup> En ello influyó la posibilidad de venta en el tianquis que se desarrolló en este municipio, cosa que estimuló el desarrollo de unidades domésticas dedicadas a la cría, localizadas en ejidos y poblaciones urbanas, las cuales concentraban el 82% de la piara municipal en 1970, según apreciaciones de Pérez. Ella misma nos muestra el otro extremo, el municipio de La Piedad, que contaba con casi el 87% de la piara en unidades de producción "privada" y el resto en ejidos y poblaciones (1986:41 y 142).

**CUADRO V**  
**INVENTARIO PORCINO EN LOS MUNICIPIOS DEL**  
**CENTRO-NORTE DE MICHOACÁN**  
**(1930, 1960, 1970)**

Municipio	Años			Incremento 60/70
	1930	1960	1970	
Puruándiro*	6,766	17,594	47,650	2.7
Angamacutiro	1,795	4,636	10,747	2.3
Penjamillo	4,370	5,395	10,438	1.9
Numarán	1,273	2,263	3,449	1.5
La Piedad	3,620	7,462	68,764	9.2
Michoacán	243,892	313,924	725,903	2.3

\*Incluye al actual municipio de José Sixto Verduzco.

Fuente: *Primer censo agrícola ganadero 1930*, Michoacán; *IV censo agrícola-ganadero y ejidal 1960*, Michoacán; *V censo agrícola-ganadero y ejidal 1970*, Michoacán.

sinnúmero de unidades rurales. Generalmente se trata de familias con uno, dos o tres vientres, a los que se alimenta con alfalfa o alimento balanceado comprado en la cabecera municipal. Las instalaciones son rústicas y semitecnificadas: zahurdas de cemento, alambre o madera. Los lechones se venden al momento del destete a los "pepenadores" locales, municipales o regionales.

La gran mayoría de criadores de lechones habitantes del medio rural son campesinos-ejidatarios quienes sólo habían participado de esa manera en el desarrollo porcícola hasta entrada la década de los setenta. Bajo estas condiciones las unidades campesinas quedaron a cargo de la actividad más compleja y de mayores riesgos: la cría de lechones.

Ahora bien, la dispersión de los pequeños productores y la centralidad de los grandes engordadores capitalistas en la ciudad favoreció y originó el surgimiento de un sinnúmero de intermediarios y de focos de comercialización. Se tiene noticia de la existencia de un tianguis en la misma ciudad de La Piedad durante los años cincuenta y de otros que posteriormente aparecieron en Pénjamo (Guanajuato) y en Zacapu (Michoacán).

Aproximadamente entre 1970 y 1972 apareció en Puruándiro uno de estos centros de compra-venta. Desde entonces, a él acuden tanto compradores de la región como de otras regiones, por ejemplo de Sahuayo y Pajacuarán (Michoacán) y de Irapuato (Guanajuato).

El tianguis surgió a raíz de la fuerte demanda de lechones durante el auge porcícola y debe ser entendido como una forma "espontánea" de división del trabajo en la región. Unos crían y otros engordan, mientras que otros después de haber visitado rancherías y poblados recolectando lechones, acuden diariamente al tianguis a ofrecer su mercancía a los compradores, entre los que destacan los intermediarios por encargo o a comisión, quienes previamente han establecido contacto con engordadores interesados en la adquisición de lechones de determinada calidad.

Hacia mediados de los setentas, según información oral, acudían diariamente al tianguis cincuenta compradores en sus camionetas con capacidad de sesenta a setenta lechones cada una. Es decir, se vendían de dos mil a tres mil lechones a acopiadores-intermediarios, además de los que se embarcaban en camiones de los grandes engordadores piedadenses, quienes en los setentas y la primera mitad de los ochentas hicieron depender su crecimiento del abasto de lechones bajo esta forma.

Esta división del trabajo en la región puede ser captada en la dinámica de los municipios, por ejemplo, se habla de los numarenses como los acopiadores por excelencia y de los puruandirenses como los tributarios del tianguis regional.

El acopio de lechones es una actividad de pequeña escala y fue el eje fundamental de la engorda piedadense durante los setentas y parte de

los ochentas. El proceso se inició a finales de los cincuentas, cuando las entonces pequeñas granjas engordadoras experimentaban diferentes opciones para sobrevivir a los altibajos del mercado.

La necesidad de enlazar los criaderos domésticos con las empresas engordadoras fue capitalizada por los numarenses, favorecidos por su localización en el municipio contiguo a La Piedad (ver mapa B) y por su tradición comercial en la compra de gallinas para venderlas a embarcadores de la ciudad piedadense. Así la subordinación de agricultores y criadores de Numarán a los poricultores piedadense se redondeó con la de los lechoneros.

El pequeño comercio no es una actividad nueva en Numarán; pero los dedicados a la compra-venta de lechones son agentes novedosos, se multiplicaron en las dos últimas décadas y cumplen una función estructural en la región.

Si los criadores domésticos separados y con una producción individual reducida trataran de vender sus lechones directamente tendrían que pagar gastos de viaje (camioneta o flete, tiempo, alimentación) e incluso en el caso de que estuvieran relacionados con los granjeros, el mayor ingreso por la venta directa difícilmente cubriría dichos gastos de viaje. Por ello prefieren vender sus lechones a los intermediarios.

Por su parte los engordadores para llegar directamente a los criaderos domésticos deberían hacer una in-

versión muy cuantiosa en vehículos y salarios para establecer una red de acopio, con gran complicación de rutas y áreas de recolección, que abrían de amortizar y pagar incluso en periodos sin demanda de lechones lo que disminuiría consecuentemente sus ganancias.

La mejor alternativa resultó ser el surgimiento de un sinnúmero de intermediarios independientes quienes cumplieron con el papel de acopiadores. Por medio de ellos los engordadores pudieron enlazarse con la economía doméstica y beneficiarse de las ventajas de negociar con criadores de pequeña escala.

Sin embargo, no podemos reducir la región a un centro rector donde sólo existen grandes engordadores y a un hinterland únicamente tributario de lechones. La realidad es más compleja: existen distintos tipos de productores y comerciantes e incluso algunos que combinan ambas actividades; éstos aparecen diseminados a lo largo del espacio regional. En este sentido la tipología de empresarios en la región es muy compleja. En ella se incluyen tanto el gran engordador piedadense, como el mediano porcicultor puruandirense de ciclo completo y el mismo recolector de Numarán.

El caso de Puruándiro puede servir de ejemplo de la complejidad social. Puruándiro además de su actividad tributaria que lo inserta de manera directa y vertical al centro regional, adquiere autonomía relativa expresada en la dirección que toman

ciertas actividades llevadas a cabo por los empresarios locales quienes no son abastecedores de lechones a los engordadores de La Piedad. Estos empresarios, en primera instancia, deciden el ritmo y la cantidad de cerdos en pie que dirigen a México sin pasar por manos de los piedadenses.

Aunque de origen diverso, estos empresarios porcicultores puruandirenses tuvieron en común el ser dueños de granjas de ciclo completo, además de diversificar su capital con inversiones en la comercialización de puercos gordos, de insumos agrícolas o de artículos domésticos.

La caída de la avicultura a finales de los cincuentas, fue uno de los principales factores que orilló a un sinnúmero de productores y comerciantes de carne y huevo de ave a trasladar su capital a la agricultura comercial, al agrocomercio y a la porcicultura.

A estos porcicultores podemos situarlos dentro de la estratificación regional dentro del rubro de medianos porcicultores por el número de cabezas que concentran y el nivel tecnológico y organizativo de sus granjas.

Según estimaciones a partir de las guías sanitarias, en 1985 salían mensualmente apenas unos seis mil puercos de las granjas de ciclo completo de dichos empresarios medios; quizá cuantitativamente esta producción sea poco relevante, sobre todo comparada con la producción de los grandes engordadores de La Piedad; sin embargo, el rol social y político de

sus productores rebasa con mucho tal insignificancia.

Se habla de una relativa y aparente autonomía de estos porcicultores respecto al centro regional, porque a pesar de que no tributan lechones a La Piedad, de todas formas se convierten en los representantes locales de las empresas piedadenses (ALPOR O ALBAPISA); o de las agencias locales de trasnacionales como Anderson Clayton, Purina, etcétera.

Es decir, en última instancia, los grandes engordadores piedadenses y las trasnacionales son quienes influyen de manera determinante en la fijación de los precios de la carne, del sorgo, del alimento balanceado, etc. Esto da idea de hasta dónde los porcicultores puruandirenses pueden mantenerse al margen del centro-rector y de los grandes porcicultores vecindados en La Piedad.

#### CRISIS CICLICAS: ALTERNATIVAS Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO REGIONAL

Dada la naturaleza de la actividad porcícola más que hablar de "la crisis" se tiene que hablar de "crisis cíclicas" que se presentan por lo regular cada tres años. Ello tiene que ver con la sobreproducción de porcinos y la saturación de la oferta que se traduce en una relativa baja demanda, hasta que nuevamente se logra controlar la oferta y la demanda casi de manera "natural".

A estas crisis periódicas añádase la crisis generalizada acaecida en la economía nacional y los problemas particulares de la separación cría-engorda, tales como, la imposibilidad de lograr un control sanitario adecuado de los lechones comprados a las unidades domésticas de cría.

Pero los periodos críticos han tenido repercusiones diferentes al interior de la región y de acuerdo a la posición estructural de cada agente económico y a su historia particular. Para unos ha significado crecimiento, integración vertical y bonanza económica; para otros, búsqueda de alternativas ocupacionales ante la quiebra en la actividad porcícola. Ello nos orilla a pensar en cambios sustanciales en lo que hasta mediados de los ochentas era la lógica económica y la división regional del trabajo predominante en el centro-norte y en la región porcícola de La Piedad. Veamos.

Los altibajos de la porcicultura tuvieron graves consecuencias para los criadores de lechones que se vieron obligados a vender a precios muy por debajo del valor real de sus lechones; sin embargo, no han tenido igual impacto sobre los engordadores capitalistas piedadenses. Por el contrario, éstos últimos, a partir de la segunda mitad de la década de los setenta, han crecido más y más después de cada etapa crítica gracias al desplazamiento de porcicultores medianos y chicos, a la exitosa integración vertical lograda y a la política estatal favorable a la agroindustrialización en El Bajío.

La dinámica económica regional presenta una división espacial de las actividades que consagra la diferenciación social. Muestra de ello es que los engordadores capitalistas piedadenses a mediados de los ochentas cuentan ya con granjas de cría, laboratorios de mejoras genéticas, bodegas, rastros, obradores, empacadoras y locales de venta al menudeo de carnes frías que ellos producen.

Mientras en el otro extremo, los productores de lechones (habitantes del medio urbano y campesinos) han tenido que vender sus marranas, intensificar sus periodos de emigración a Estados Unidos, rentar sus parcelas; es decir, buscar otras formas de allegarse el ingreso que les proporcionaba la cría de lechones.

Las fluctuaciones de la demanda en el tianguis de Puruándiro estuvieron directamente relacionada con las crisis cíclicas de la porcicultura sucedidas en 1973, 1978, 1981-82 y 1986, periodos en los que los pequeños productores no encontraron mercado para sus lechones.

Por lo que respecta a los recolectores, las crisis les conducen a reacomodos en su organización o actividad; por ejemplo, dejan de visitar las zonas de acopio más alejadas, emigran a los Estados Unidos a trabajar en el campo, consiguen empleos temporales o regresan de lleno a cultivar personalmente sus tierras, si es que cuentan con esa alternativa.

A pesar de todo, el reacomodo no es automático. En la crisis de 1986 los recolectores de Puruándiro se orga-

nizaron en grupos de parentesco para explorar nuevos mercados en Guadalajara (Jalisco), Playa Azul (Michoacán), Celaya (Guanajuato), San Luis Potosí y Querétaro. La causa determinante fue en gran medida el retiro de los numarenses comisionistas e intermediarios "por encargo" que compraban gran parte de los lechones del tianguis de Puruándiro.<sup>12</sup>

La caída de las compras para las granjas de La Piedad se dio en el marco de la *epizootia* provocada en la región por la enfermedad denominada "ojo azul". Esta golpeó con gran fuerza las zahurdas de los piedadenses, debido en gran medida a la cercanía de unas y otras, lo cual provocó que en ellas se acumularan diversos microbios portados por los lechones; mismos que eran producidos en un sinnúmero de criaderos domésticos sin ningún control sanitario.

Ante tal situación Salvi, Llambriz y Futurista, las principales empresas engordadoras, decidieron criar los lechones y engordarlos en granjas de ciclo completo en lugar de comprarlos a los insalubres criaderos domésticos. Ello era posible dado la expansión económica que para mediados de los ochentas ya habían logrado.

Pero la realidad ha mostrado que las crisis cíclicas fueron y son un reto a vencer aún para los mismos engordadores capitalistas. Por ello desde el principio, hacia mediados de la déca-

<sup>12</sup> El cuadro VI muestra la caída de las compras con destino a La Piedad y la búsqueda de otros mercados entre mayo de 1985 y el mismo mes de 1986.



**CUADRO VI**  
**DESTINO DE LOS LECHONES EMBARCADOS EN EL MUNICIPIO**  
**DE PURUANDIRO**  
**(MAYO 1985 Y MAYO 1986)**

Destino	Mayo 1985	%	Mayo 1986	%
La Piedad	24 000	100	3 729	77
Futurista	4 400	18	1 129	23
Llambriz	2 840	12	2 200	46
Salvi	16 300	66	—	—
Espinoza	1 000	4	380	8
Otros	—	—	1 102	23
Mercado Nacional (Guadalajara)	—	—	574	12
Empacadora Ganade- ra de Occidente (Guadalajara)	—	—	10	0
Playa Azul (Michoacán)	—	—	40	1
Rastro Municipal Morelia (Michoacán)	—	—	20	1
Querétaro	—	—	90	2
Celaya (Guanajuato)	—	—	300	6
San Luis Potosí	—	—	68	1
Suma	24 000	100	4 811	100

**Fuente:** *Guías de Tránsito y Guías Sanitarias*, Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos (SARH), Municipio de Puruándiro, 1985 y 1986.

da de los cincuenta, introductores-productores de puercos promovieron la organización de una asociación de poricultores.

En ese periodo la relación entre crisis y comercialización era estrecha, por ello con la organización se trataba de hacer frente a los problemas

que presentaba introducir puercos en pie a los rastros del Distrito Federal.<sup>13</sup> A pesar de ello, fue hasta diez años después que dicha organización

<sup>13</sup> La introducción de cerdos era impedida por poderosas "mafias" en contubernio con el jefe del Departamento del Distrito Federal.

se consolidó. Actualmente esta lucha ha quedado atrás pues los grandes engordadores tienen rastros particulares e introducen carne en canal y embutidos a la ciudad de México.

La unión regional marcó el principio de la construcción de una sólida red de apoyos de los grandes engordadores. Más tarde, entre 1970 y 1976, fueron ellos mismos quienes se asociaron para producir balanceados y fármacos iniciando así una lucha abierta contra las trasnacionales. La historia de la Unión Regional de Porcicultores es un buen ejemplo que muestra como los empresarios de la región se agrupan y alían, es decir, son agentes activos y no entes pasivos frente a las políticas del Estado o los proyectos de otras fracciones de la burguesía regional o nacional.

Gran parte de la lucha entre capitales nacionales y trasnacionales se dio a causa del control del mercado regional, pero aunque es innegable el dominio de las trasnacionales sobre los insumos agrícolas, en la actividad porcícola quedan reducidas a segundo plano. Los grandes industriales ya no dependen de sus balanceados, vacunas, y fármacos; tienen sus propias bodegas, un peso político determinante en la fijación del precio del sorgo; tienen sus propias fórmulas, sus propios veterinarios y laboratorios genéticos donde realizan investigaciones científicas.

Estos capitalistas nacionales han logrado una exitosa integración agroindustrial y han subordinado a sus necesidades la producción sor-

guera, particularmente del área donde confluyen Jalisco, Guanajuato y Michoacán. Fue de ahí mismo de donde se abastecieron antes de lechones.

Sin embargo, mientras los engordadores piedadenses después de integrar sus empresas hacia abajo, emprendieron la integración hacia arriba con la inversión en obradores y empacadoras; los granjeros de Puruándiro desde un principio invirtieron en producción de ciclo completo, es decir, criaban y engordaban en una misma unidad, con el fin de reducir los riesgos y enfermedades de los lechones y elevar la calidad de la carne producida.

Los primeros aumentaron cada vez más su poderío económico, mientras los segundos a pesar de las mejores condiciones sanitarias de sus lechones y granjas, poco a poco se han visto obligados a disminuir el número de cabezas e incluso han vaciado en varias ocasiones sus instalaciones. Cuando salen temporalmente de la porcicultura invierten su capital en otras actividades más promisorias como el comercio y los servicios. Vuelven a entrar hasta que la relación entre el precio de la carne, el costo del alimento y la ganancia resulta satisfactoria.

En la década de los setenta, época de oro de la porcicultura, se dio una proliferación impresionante de granjas privadas en la ciudad de Puruándiro. Algunas alcanzaron a poblarse con 3 mil 4 mil puercos en engorda, 16 sementales, 600 marranas y 150 a

200 lechones, pero a excepción de una granja que llegó a tener 8 mil puercos el resto continuó con pocas existencias y vacías durante largo tiempo.

La crisis de 1982 causó graves efectos entre estos granjeros. Meses antes uno de los más arriesgados invirtió en una maternidad semimecanizada, pero nunca llegó a utilizarla pues sobrevino el desplome del precio de la carne. En 1985 muchos porcicultores medianos buscaron alternativas de inversión como la bovino-cultura, incluso sin contar con experiencia ni seguridad de encontrar un mercado real.

El cierre de las granjas ha ido en aumento; en 1986 estaban funcionando, aunque muy por debajo de su capacidad, diez de las 20 instaladas en la urbe. Pero para 1989 sólo quedaba una granja de ciclo completo en producción y algunos corrales de engorda de los embarcadores.

Por los altibajos que presenta la actividad y la posición estructural que juegan los empresarios de Puruándiro en la dinámica regional, nunca han apostado todo su capital a la porcicultura sino que diversifican sus inversiones. En su afán de obtener la máxima ganancia han invertido en granjas de ciclo completo, eso les ha permitido obtener mayor control sanitario, mayor índice de conversión<sup>14</sup> y, por ende, mayor calidad

en la carne, con lo cual aumenta el precio de venta.

Pero he ahí su principal debilidad: las granjas de ciclo completo de esa escala, son más vulnerables ante las crisis que las exclusivamente de engorda, ya que no sólo tienen que continuar alimentando a las marranas en tiempos malos, sino también engordar las piaras de lechones reproductivos y mantener las instalaciones hasta que se recupere el precio de venta.

En cambio, los engordadores tienen la posibilidad de suspender la compra de lechones; y como hemos visto, los piedadenses que optaron por tal estrategia y gozaron de ventajas microeconómicas<sup>15</sup> después de acumular fuertes capitales lograron una integración total de la actividad.

Si bien esta nueva forma de integración está dando al traste con la separación cría-engorda, clave que les permitió dinamizarse en las crisis anteriores, actualmente los grandes capitalistas han logrado una acumulación tal que les brinda una mayor competitividad y les permite proseguir su ritmo de acumulación sin depender de la cría doméstica para sortear dichas crisis. Aún más, pueden seguir acumulando incluso en competencia con las carnes frías que han invadido el mercado desde la apertura nacional a los productos

<sup>14</sup> El índice de conversión es igual al aumento de peso del animal por unidad de alimento consumido.

<sup>15</sup> Dadas por su localización, comunicaciones, disponibilidad de capitales al despuntar la actividad y apoyo estatal, entre otras.

extranjeros, como años atrás sucedió con la competencia frente a las trasnacionales pioneras en la producción de fármacos y balanceados.

Por ello, para los puruandirenses el convertirse en granjeros de ciclo completo no les garantizó un crecimiento indefinido a tal grado de llegar a ser considerados entre los "grandes" de la región. Mucho menos ahora cuando tendrían que enfrentar la mayor competitividad de los negocios integrados totalmente, además de las desventajas que enfrentaron en las décadas pasadas. El factor que imposibilita dicha transformación no puede buscarse en ellos mismos y en las decisiones que en un momento u otro han tomado, sino en las condiciones que hacen de Puruándiro una ciudad y un municipio de segundo orden, a la zaga de La Piedad.

Se preven cambios importantes en la dinámica y límites regionales: ¿qué sucederá con la producción doméstica de lechones ante la imposibilidad de venderlos a los piedadenses?, ¿qué acciones serán ensayadas por los productores para suplir el ingreso que les reportaba esa actividad?, ¿hacia dónde dirigirán sus capitales los porcicultores medios puruandirenses ante la concentración de la producción en manos de los capitalistas piedadenses?, ¿qué tanto podrán resistir los grandes porcicultores piedadenses la competencia de las trasnacionales en el acaparamiento de granos forrajeros, en el mercado de balanceados, fármacos y

embutidos? ¿hasta qué punto estos capitales nacionales están desarrollando tecnología alternativa al paquete implantado en México con la revolución verde?

De las respuestas que dé la realidad futura a estas incógnitas depende, en gran parte, la dirección que tome el desarrollo regional. Los límites y naturaleza de la región están cambiando a causa de la confluencia de una serie de factores que van más allá de la agroindustria y la porcicultura; pero principalmente en razón de la redefinición de los proyectos empresariales de ocupación y organización del espacio.¶

## BIBLIOGRAFIA

- ASCENCIO Franco, Gabriel, *Lechones domésticos para engordar capitales: Numarán, un caso de especialización comercial*, Tesis profesional de Sociología, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Guadalajara, inédita, mecanuscrito, Guadalajara, 1985.
- ASCENCIO Franco, Gabriel, "Numarán: lechones domésticos para engordar capitales", en Carlos Herrejón (coord.), *Estudios Michoacanos I*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1986.
- BARTH, Friedrik, *The role of the entrepreneur in social change in Northern Norway*, Universitetsforlaget, Bergen, 1963.
- BARRET, Elinore, *La Cuenca del Tepalcatepec*, 2 t., SepSetentas, México, 1975.
- BOEHM de Lameiras, Brigitte "El riego y la estratificación social en la Ciénega de Chapala", en *Relaciones. Estudios de Historia y Sociedad*, vol.V núm.17, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1984.
- BOEHM de Lameiras, Brigitte, "Cultura criolla y migración en la Ciénega de Chapala" en *Relaciones. Estudios de Historia y So-*

- ciudad, vol.VI núm.24, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1985.
- CALLEJA, Margarita, "Elites económicas en el municipio", Brigitte Boehm de Lameiras (coord.), *El municipio en México*, El Colegio de Michoacán, Zamora 1987.
- CASTILLO Pérez, Isidro, *La Piedad*, Monografías Municipales, Gobierno del Estado de Michoacán, Morelia, 1978.
- CHAPELA y Mendoza, Gonzalo, "La producción porcina en la región de La Piedad", en *Revista de Geografía Agrícola*, núm. 3 julio, Universidad Autónoma Chapingo, México, 1982.
- COCHET, Hubert et al., *Paisajes agrarios de Michoacán*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1988.
- DE LA PEÑA, Guillermo, "Evolución agrícola y poder regional en el sur de Jalisco", en *Revista Jalisco*, Revista oficial del Gobierno del estado, Secretaría General, núm. 1, abril-junio, Guadalajara, 1980, pp. 38-55.
- DE SURGY, Jean-Damien et al., "Fracasa la vía maicera en el Bajío Seco: Aguanato", en Hubert Cochet, et al., *Paisajes agrarios de Michoacán*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1988, pp. 160-205.
- DIAZ POLANCO, Héctor, *Formación regional y burguesía agraria en México*, Era, México, 1982.
- DURAN, Juan M., y Alain Bustin, *Revolución agrícola en Tierra Caliente de Michoacán*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1983.
- ESPIN, Jaime, *Tierra Fría, tierra de conflictos en Michoacán*, El Colegio de Michoacán/Gobierno del estado de Michoacán, Zamora, 1986.
- HIERNAUX, Nicolás Daniel, "Enclave y geografía del poder en ciudad Lázaro Cárdenas", en Jorge Padua y Alain Vanneph, *Poder local, poder regional*, El Colegio de México, México, 1986.
- LEYVA Solano, Xochitl, "Puruándiro: de la avicultura a la porcicultura", en Sergio Zendejas (coord.), *Estudios Michoacanos III*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1989.
- LINCK, Thierry, *Los campesinos desposeídos*, El Colegio de México/CEMCA, México, 1988.
- MIRANDA, Francisco, *Yurécuaro*, Monografías Municipales, Gobierno del estado de Michoacán, Morelia, 1979.
- ORTIZ Ybarra, Héctor y Vicente González Méndez, *Puruándiro*, Monografías Municipales, Gobierno del estado de Michoacán, Morelia, 1980.
- OSWALD, Ursula, "Programa general de la porcicultura en el Bajío", en *Piedras en el surco*, UAM-Xochimilco, México, 1983.
- PERALES, Martha, *La expansión del complejo de sorgo en el Bajío*, mecanuscrito, Universidad Autónoma Chapingo, México, 1983.
- PEREZ Espejo, Rosario, *Aspectos económicos de la porcicultura en México 1960-1985*, Asociación Americana de la Soya, México, 1986.
- PHILLIPE, Jean, *La estructura productiva de la porcicultura en el área de La Piedad*, mecanuscrito, 1984.
- SAFA, Patricia, *Empresarios agrícolas-ganaderos de Zapotlán el Grande*, Tesis de licenciatura en Antropología Social, UIA, México, 1979.
- SALMERON, Fernando, *Los límites del agrarismo*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1989.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS, *Datos generales. Hoja de Divulgación núm. 1*, Subsecretaría de Operación. Distrito de Riego núm. 87 Rosario-Mezquite, Yurécuaro, junio, 1975.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y FOMENTO, *Boletín Mensual de la Dirección de Economía Rural*, D.G.E.A. Banrural Sucursal Pastor, Ortiz, Michoacán, 1975.
- SECRETARIA DE AGRICULTURA Y RECURSOS HIDRAULICOS, *Guías de Tránsito y Guías Sanitarias*, Municipio de Puruándiro, 1985 y 1986.
- TAPIA, Jesús, *Campo religioso y evolución política en el Bajío*, El Colegio de Michoacán/Gobierno del Estado de Michoacán, 1986.
- TARRIO García, María y Luis M, Fernández Ortiz, "Desarrollo de cultivos forrajeros", en *Economía: Teoría y Práctica*, Revista de

- la UAM-Xochimilco, México, primavera 1984.
- VARGAS, Pablo, *Lealtades de la sumisión. Caciquismo: poder local y regional en la Ciénega de Chapala, Michoacán*, Tesis de maestría en Antropología Social, CEA-COLMICH, Zamora, 1988.
- VAZQUEZ, Luis, *Antropología política de la comunidad indígena en Michoacán*, Sep-Michoacán, Morelia, 1986.
- VERDUZCO, Gustavo, "Poder regional, estratificación social y proceso de urbanización en Zamora, Michoacán" en Jorge Padua y Alain Vanneph, *Poder local, poder regional*, El Colegio de México, México, 1986.
- WOLF, Eric, "El Bajío en el siglo XVIII. Un análisis de integración cultural", en David Barkin, *Los beneficiarios del desarrollo regional*, SepSetentas núm. 52, México, 1972.
- ZAPATA, Francisco (comp.), *Las Truchas. Ace-ro y sociedad en México*, El Colegio de México, México, 1978.
- ZENDEJAS, Sergio, *La otra cara del problema campesino*, Comentario a la ponencia de la Dra. Brigitte Boehm de Lameiras en el X Coloquio de Antropología e Historia: "Las realidades regionales de la crisis nacional", El Colegio de Michoacán, (en prensa).
- ZEPEDA, Jorge, *Michoacán. Sociedad, Economía, Política, Cultura*. Biblioteca de las entidades federativas, Centro de Investigaciones interdisciplinarias en Humanidades, UNAM, México, 1988.
- ZEPEDA, Jorge, "Sahuayo y Jiquilpan. Génesis de una rivalidad", en Sergio Zendejas (coord.), *Estudios Michoacanos III*, El Colegio de Michoacán, Zamora, 1989.

#### Fuentes primarias:

- Asociación Ganadera de Santa Ana Pa-cucuo, Guanajuato. (Ejercicio social de 1982).
- Asociación Local de porcicultores de Pu-ruándiro, Michoacán.
- Unión Regional de Porcicultores del Estado de Michoacán, La Piedad, Michoacán.

# Organizaciones socio-técnicas y procesos efímeros: una aproximación antropológica

Rodrigo Díaz Cruz\*  
Marta Lee Vázquez\*\*

---

Cuando se polemiza contra posiciones heredadas y más o menos hegemónicas, pero insuficientes para dar cuenta de los fenómenos que ellas estudian, como en el caso de la concepción instrumentalista de las organizaciones que aquí discutiremos, conviene esforzarse por ser enfáticamente persuasivos. Con la intención de subrayar nuestras críticas seremos insistentes en este trabajo, entonces, con algunos de nuestros argumentos.

Una de las premisas centrales de la concepción instrumentalista de las organizaciones sostiene que los problemas y los conflictos organizacionales se definen técnicamente, y por lo

tanto existen para ellos respuestas y soluciones igualmente técnicas: apela a mecanismos de retroalimentación para construir el orden organizacional; para ajustar, por ejemplo, mediante nuevas reglas, controles y jerarquías las conductas sistemáticamente anómalas; para rediseñar y si es necesario modificar aquellos medios inicialmente seleccionados para alcanzar los objetivos planteados. Se trata, en consecuencia, del paradigma de los “expertos” o, para utilizar un término concordante con nuestro tiempo, de los asesores y consultores técnicos —paradigma que encuentra en Max Weber a su primer estudio—; uno donde la racionalidad instrumental se opone a las prácticas tradicionales a través de un código de reglas presuntamente fijas, precisas y

---

\*Profesor-investigador del Departamento de Antropología de la UAM-Iztapalapa.

\*\*Investigadora del Centro para la Innovación Tecnológica de la UNAM.

generales, y de autoridades legal-racionales. Este paradigma ha encontrado su concreción histórica en diversas corrientes teóricas sobre las organizaciones. Para su revisión, echaremos mano de la actualizada compilación que hacen Shafritz y Ott (1987) en torno a éstas.

La primera de ellas, conocida como la teoría clásica de las organizaciones, ha servido de base para la configuración de las demás escuelas o corrientes que estudian este fenómeno. Los principios básicos de esta teoría tienen su origen en la revolución industrial y en las profesiones de la ingeniería mecánica, la ingeniería industrial y la economía. Sus postulados son los siguientes: la razón de ser de las organizaciones es el logro de las metas relacionadas con la producción y la economía; existe una mejor forma para organizar la producción, que se descubre a través de la investigación científica y sistemática; la producción se puede optimizar por medio de la especialización y la división del trabajo; las personas y las organizaciones actúan de acuerdo a principios económico-racionales. De estos postulados se desprende entonces que si hay una mejor forma de alcanzar las tareas de producción, consecuentemente también existirá una mejor forma de organización social, incluso de organización de las empresas.

La segunda corriente, conocida como la teoría neoclásica de las organizaciones, es una modificación de los postulados básicos de su prece-

dente. Estas modificaciones se sustentan en los hallazgos de las investigaciones realizadas por las disciplinas del comportamiento. El tema sobresaliente tratado por esta escuela es el de que las organizaciones no se pueden comprender independientemente del ambiente en el que se encuentran inmersas. Al requerir de una perspectiva de análisis más amplia intervienen destacadamente algunos sociólogos, entre éstos podemos señalar los trabajos de H.A. Simon, P. Selznick, T. Parsons, etc. En términos generales, la corriente neoclásica rompe con el enfoque mecanicista de la escuela anterior precisamente con la introducción de material empírico derivado del trabajo de esos investigadores.

La teoría estructural de las organizaciones se interesa por su parte en el tema de la diferenciación vertical, los niveles jerárquicos de las autoridades y de la coordinación, y la distinción horizontal entre las diversas unidades dentro de la organización. El argumento central de esta teoría es que se puede lograr el comportamiento racional de las organizaciones por medio de un sistema formal de reglas de autoridad. Para esta escuela, la autoridad es central ya que el control y la coordinación son esenciales para el mantenimiento de la racionalidad organizacional. Asume que los principales problemas organizacionales, y sus soluciones, sólo se pueden resolver con cambios en la estructura.

Finalmente, la teoría de sistemas y contingencias considera a las orga-



nizaciones como un complejo conjunto de elementos interconectados y entrelazados que incluyen los insumos, los procesos, los productos, los lazos de retroalimentación y el ambiente en los que aquélla opera. Un cambio producido en cualquiera de los elementos del sistema produce inevitablemente cambios en los elementos restantes. Esta corriente tiene dos componentes principales con el objeto de optimizar el proceso de toma de decisiones: la aplicación de la teoría general de sistemas de L. von Bertalanffy a las organizaciones; y el uso de herramientas y técnicas cuantitativas para analizar las complejas relaciones que se dan entre las variables organizacionales. Por otro lado en la teoría de la contingencia la eficacia de una acción organizacional se ve como dependiente de la relación entre el elemento en cuestión y todos los otros aspectos del sistema en un momento preciso. Este enfoque concede gran importancia al manejo de los sistemas de información. Por ejemplo, J. Galbraith, en *Designing Complex Organizations* (1973), construye teorías sobre la cantidad de información que una organización debe procesar bajo diferentes niveles de a) incertidumbre; b) interdependencia entre elementos de la organización; y c) mecanismos organizacionales de adaptación. De acuerdo con Galbraith, la incertidumbre es la brecha entre la cantidad de información que necesita una organización y la cantidad información con la que cuenta. Por lo tanto, la incertidumbre limita

las posibilidades de una organización para diseñar sus planes y tomar decisiones.

De las teorías organizacionales expuestas —que hemos clasificado dentro del paradigma hegemónico instrumental— se puede inferir que uno de sus denominadores comunes es que no conciben a las organizaciones más que como unidades orientadas por acciones instrumentales:

La acción instrumental — sostiene Jürgen Habermas (1980:345)— se rige por reglas técnicas basadas en el conocimiento empírico. En todo caso, implican predicciones condicionales sobre sucesos observables, físicos o sociales. Estas predicciones pueden resultar correctas e incorrectas. La conducta de la elección racional está gobernada por estrategias basadas en el conocimiento analítico. Implican deducciones a partir de reglas de preferencia y procedimientos de decisión. La acción intencional-racional realiza objetivos definidos en condiciones determinadas. Pero mientras la acción instrumental organiza medios que son apropiados o inapropiados de acuerdo con ciertos criterios para un control efectivo de la realidad, la acción estratégica depende solamente de la correcta evaluación de opciones alternativas posibles, evaluación que resulta

del cálculo complementado con valores y máximas.

No carece de atractivos este paradigma que se refiere fundamentalmente a las organizaciones complejas de las sociedades industrializadas: entiende a aquéllas como estructuradas, estructuradoras y reguladoras de las operaciones y las actividades de sus unidades operantes. Es decir, quiere trazar una imagen acabada, coherente y delimitable ahí donde coexisten subsistemas y segmentos sociales altamente diferenciados; cada uno con sus características específicas de organización y actividad sociales, con sus propios actores, objetivos e intereses. La concepción instrumentalista se propone proveer de una mullida estabilidad, de una ubicación precisa, tanto a los actores como a las organizaciones (de ahí su preocupación por el análisis de las estructuras organizacionales y de los roles). Revisemos, aunque sea brevemente, un caso particular: el de los roles críticos para la innovación. Con el fin de incrementar su eficiencia productiva y su competitividad, las organizaciones han subrayado el papel que juegan ciertos roles —que la literatura llama críticos (Katz y Tushman, 1981; Maccoby, 1988; Myers, 1983; Roberts, 1981 y 1988; Sweeney, 1984)— en la promoción de innovaciones tecnológicas y/u organizacionales. Desde esta perspectiva los roles críticos se refieren al desempeño de una serie de acciones y funciones que son vitales para la consecución de los

objetivos tanto de las organizaciones como de sus proyectos de innovación. No obstante aquí surgen al menos un par de tensiones. En primer lugar, la concepción instrumentalista sostiene que esos objetivos son asumidos consensualmente por los diversos actores sociales participantes; en segundo lugar, y a pesar de que los considera roles de carácter informal, esto es, actividades no establecidas en la reglamentación formal de la organización, la concepción instrumentalista enfatiza que los actores deben comprometerse tanto con el desarrollo de los roles críticos necesarios para los proyectos de innovación, como con la difusión en toda la organización de la existencia e importancia de éstos, con lo que obviamente pierden lo más caro y efectivo de su naturaleza: la informalidad. Como es dable inferir de este par de tensiones, la concepción instrumentalista termina por incurrir en una concepción rígida y normativa de la noción de rol, pese a sus esfuerzos en contrario, al menos, en lo que concierne a los roles críticos.

Pero no sólo eso. Este paradigma erige al conocimiento técnico, más tangible, más eficiente, en el conductor genuino de las sociedades industrializadas y de sus organizaciones; y permite establecer, entre otras cosas, un mayor control de aquellos recursos relevantes que participan en la consolidación y en los cambios de las organizaciones. No es gratuito, en consecuencia, que preste una peculiar atención a la planeación estraté-

gica. Esta se refiere a un proceso que aspira alcanzar las metas específicas de una organización en algún punto en el futuro; supone la capacidad de definir y controlar la evolución que debe seguir la organización (véase Swamidass, 1987; Ramanujan y Venkatraman, 1987). De este modo la planeación estratégica se convierte en la mejor explicitación de la racionalidad instrumental: norma, de acuerdo a reglas técnicas, las acciones intencional-rationales de los actores participantes; donde esas reglas son consideradas como los mejores medios para conseguir los fines deseados. Más aún, una preocupación central para esta herramienta administrativa es incluso planear lo inesperado, contemplar la incertidumbre (Gilbreath, 1987; véase arriba la teoría de la contingencia). Se trata a pesar de todo de un paradigma elusivo: si bien no ha podido ocultar los enormes impactos sociales, económicos y ecológicos que su ejercicio supone, sí ha sido más efectivo en simplificar o en reducir los procesos realmente conformadores de las organizaciones.

En cualquier caso, difícilmente los individuos o los grupos sociales podrían sobrevivir sin desplegar acciones instrumentales y estratégicas. Pero esta verdad de Perogrullo, si consideramos nuestras condiciones finiseculares, ha provocado no pocas pasiones y muchas alegrías. En un extremo, y a la sombra de la práctica neoconservadora tan en boga hoy, se ubican quienes nos exigen que acep-

temos justamente la idea de que gran parte de nuestros problemas son de carácter técnico y por lo tanto se resuelven técnicamente —son los alérgicos a la crítica, por ello los términos de eficiencia y productividad son dichos y se imponen con ese apasionado optimismo, y esa confianza de estar en lo cierto, que sólo el ejercicio de un poder autoritario (y curiosamente no racional) explica. En el otro extremo se localizan los alérgicos a la fría racionalidad instrumental que devasta la naturaleza y la naturaleza simbólica del hombre; acaso sin proponérselo revelan una pasión por algún pasado mítico: el reencuentro del hombre con la naturaleza, una suerte de “primitivismo” que establece una intolerante demarcación entre lo puro y lo contaminado (noción esta última que, por cierto, se utiliza ampliamente para referirse a una de las mejores ilustraciones de la racionalidad instrumental: el desarrollo tecnológico). A estos extremos debemos oponer formas distintas de concebir las acciones instrumentales y su locus habitual, vale repetir, las organizaciones. Tal será uno de nuestros propósitos en el presente trabajo: averiguaremos con qué guiños y miradas se puede desde una perspectiva antropológica contribuir a socavar los extremos descritos y hacernos más inteligibles esas organizaciones complejas, que más adelante llamaremos socio-técnicas, que tanto han modificado no sólo la capacidad productiva de las llamadas sociedades modernas, sino también las condiciones de re-

producción sociocultural de quienes viven en ellas.

Al ser estudiadas, las acciones instrumentales provocan un extraño efecto: transfieren su carácter instrumental al análisis mismo; funcionan como espejos y además crean espejismos (véase Díaz y Lee, 1991, para un estudio más detallado de este enfoque). Baste revisar algunas corrientes sociológicas para comprobar que las indagaciones en torno a esas acciones se reducen a unas cuantas preguntas técnicas: ¿a qué problemas responden? ¿cómo funcionan? ¿qué resultados se obtuvieron? ¿de qué forma se pueden evaluar? ¿con qué medios mejorarlas o socavarlas? ¿qué nuevo control ejercen? ¿qué cambios provocaron? Sin duda estas preguntas son relevantes en algún sentido, pero no lo son en todo sentido; más todavía, desde otras perspectivas son insuficientes.

Al centrarse demasiado en el vínculo entre medios y fines, que se resuelve presumiblemente en la interrelación entre las organizaciones y su ambiente —para utilizar un término caro a sus teóricos— en tanto componentes más o menos estables y fijos de un sistema igualmente preestablecido, la concepción instrumentalista heredada desconsidera que unos y otros van resultando, se van definiendo a partir de procesos conflictivos, ambiguos, discontinuos y cargados de intereses diversos. Y cuando describimos de esta manera a esos procesos, no aludimos sólo a los efectos que puedan tener las cargas ideoló-

gicas de los actores sociales involucrados, es más que eso: nos referimos a los mundos instituidos de significados.<sup>1</sup> Esto es, cuáles sean los medios y los fines no dependerá sólo de una elección racional “gobernada por estrategias basadas en el conocimiento analítico... [cuyos] objetivos son definidos en condiciones determinadas”, antes bien, dependen de las estrategias de que dispongan los diversos actores sociales para ir constituyendo ciertos eventos, algunas acciones, precisamente como tales medios y fines a partir de sus creencias y expectativas, de su capacidad de negociación, de sus recursos culturales, políticos, económicos, etc. Con otras palabras, respecto a las acciones instrumentales en general y respecto a la concepción instrumentalista de las organizaciones en particular debemos poner a prueba dos de sus nociones centrales, medios y fines, con la intención de mostrar que éstas no están definidas ni son entendidas unívocamente de una vez por todas por los sujetos relevantes. Quien sostenga que para alcanzar un fin Z debe utilizar los medios M1, M2,...Mn, no sólo está dando cuenta de una acción instrumental, también aunque tácitamente, nos informa de varios presupuestos: las creencias, los valores, las expectativas y, dicho gruesamente, una cierta concepción de cómo es el

<sup>1</sup> Los análisis meramente ideológicos de las organizaciones complejas de las sociedades (post) industriales desembocan muy fácilmente en una nueva versión instrumentalista de las mismas.

mundo que sustentan y tal vez justifican su actuar. En las acciones instrumentales no triviales, como las que indaga la concepción instrumentalista de las organizaciones, no es raro encontrar que esas creencias, valores, expectativas y concepciones de mundo difieran entre los actores y las unidades operantes, disenso que va reconstituyendo y modificando lo que se entiende, para cada momento y desde cierto lugar, por medios y fines. Esto es, el vínculo entre éstos, y lo que signifiquen, es ambiguo y polivalente, conflictivo e inestable, se trata brevemente dicho de un constructo social no enteramente dependiente de elecciones racionales "gobernadas por estrategias basadas en el conocimiento analítico". Nuestro argumento consiste en mostrar que el enfoque tradicional y puramente instrumental de las acciones implica una reificación de las mismas, pero no negamos desde luego la existencia misma de las acciones orientadas por fines. (En lenguaje filosófico, defendemos la idea de que la racionalidad instrumental es ciega sin la racionalidad práctica, donde las razones funcionan como valores que pueden ser sopesados y aplicados a situaciones concretas de modos distintos.) Seremos más precisos. Aunque las acciones instrumentales están compulsivamente orientadas por fines u objetivos —y es en las organizaciones complejas donde éstas se despliegan privilegiadamente—, no podemos reducirlas a un

proceso de meras elecciones racionales, pues en éstas, como ya lo señalamos, intervienen también los mundos instituidos de significados. Por ello proponemos denominar como socio-técnicas a tales acciones. Ya tendremos oportunidad, en lo que resta del artículo, de abundar con más detalle, a partir de una propuesta conceptual, sobre la naturaleza y la dinámica de esta clase de acción en tanto propia a, pero no exclusiva de, las organizaciones socio-técnicas.

Acaso hemos introducido demasiado laxamente, por aquí y por allá, el término 'organización'. Ya conviene esclarecer qué vamos a entender por él. Cuando se habla de organizaciones pronto surge la idea de estructuras y procesos formales: autoridades, jerarquías, roles, normas, reglamentos; esta imagen, otro legado de la concepción instrumentalista de las organizaciones, es parcialmente correcta, pero no tiene por qué ser en todos los casos de este modo. El trabajo sobre los empresarios porcícolas de Michoacán, por ejemplo, incluido en este número, nos presenta de qué forma se va constituyendo y transfigurando una organización socio-técnica regional, pero no existe ahí ninguna organización en su sentido clásico-formal. Debemos por lo tanto ampliar el sentido restringido de organización. Para ello propondremos, en concordancia con nuestra presentación de las acciones socio-técnicas, un modelo de red conformado por

actores humanos y componentes no humanos<sup>2</sup>. Así dicho, en principio desconcierta la noción de componentes no humanos; provoca perplejidades y sospechas: ¿no nos puede conducir, el incluir a los componentes no humanos en un análisis sociológico, a un determinismo objetivista? ¿por qué traerlos a colación y agruparlos si a veces son tan inasibles como una norma organizacional y a veces tan tangibles como un artefacto técnico? Nos apuramos a aclarar.

Las acciones socio-técnicas suponen de una manera distintiva el manejo de (y no pocas veces el enfrentamiento con) elementos no humanos: artefactos, procedimientos y saberes orientados al logro de fines y objetivos específicos. Nuestro punto es que difícilmente podremos comprender las organizaciones sociotécnicas si descuidamos, por un lado, el papel que en ellas juegan estos componentes y, por otro, si no nos prevenimos de sucumbir en el determinismo objetivista. Expondremos en lo que sigue nuestra propuesta —todavía no acabada— del modelo de red que comentamos arriba con el propósito de esclarecer las acciones de las organizaciones socio-técnicas.

Una característica del enfoque de red que estamos defendiendo es que sus partes, actores humanos y componentes no humanos, no se encuentran conectados de forma preestablecida o predecible, es decir, no son

estables. Tampoco están claramente definidas, muy por el contrario, estos elementos están en capacidad de redefinir su identidad y relaciones mutuas de nuevas formas; este enfoque nos permite al mismo tiempo introducir nuevos elementos a la red. Una red, señala Callon (1987:93), puede ser simultáneamente un actor [en otra red más compleja] que entrelaza componentes heterogéneos, al tiempo que es capaz de redefinir y transformar su propia naturaleza. Abundamos e ilustramos nuestro punto con un ejemplo.

Un componente no humano, pongamos por caso el virus del SIDA, pertenece a una red compuesta por otros componentes no humanos (los preservativos, la bacteria del sífilis) y actores humanos, quienes lo pueden adquirir, quienes investigan posibles curas, etc. La transmisión de este virus ha modificado los hábitos sexuales de millones de personas, también ha transformado entre otras cosas la naturaleza de las relaciones de pareja. Esto es, ha influido en las interrelaciones de los actores humanos de la red. Pero no sólo eso, ha resignificado a otros componentes no humanos de la misma: los preservativos ya no son meros instrumentos de planeación familiar, ni meros preventivos contra una enfermedad no mortal como la sífilis; ahora evitan la propagación de un virus hasta ahora mortal. Además esta aglutinación de componentes no humanos ha provocado la creación de diversos grupos públicos de interés que interpretan dife-

<sup>2</sup> Se trata de una adaptación de la red de actores propuesta por Michael Callon, 1980 y 1987.

rencialmente las formas en que debemos contender contra esta enfermedad, digamos, los grupos que condenan las relaciones prematrimoniales y extramaritales, los responsables de las políticas de salud pública, los bancos de sangre, los dentistas, etc. Los grupos públicos de interés son actores humanos que comparten los mismos significados atribuidos a las acciones de las organizaciones socio-técnicas; del mismo modo plantean problemas concretos y soluciones específicas respecto a esas acciones (véase Pinch y Bijker, 1987).

Como se puede observar tenemos ante nosotros una red de actores humanos y componentes no humanos dinámica e inestable, pues desde el momento de la identificación del virus del SIDA hasta hoy las asociaciones entre los diferentes elementos, y los significados conflictivos atribuidos a éstos, se han estado modificando. No obstante, al pertenecer a una red el virus del SIDA también experimenta diferentes cambios. Por ejemplo, en su constitución química al intentarse bloquear sus mecanismos de reproducción; en su distribución epidemiológica; en fin, en sus significados imputados. Los componentes no humanos, como en nuestro ejemplo, influyen en la constitución y dinámica de las redes. Lo que hemos intentado mostrar es que no podemos excluir a los componentes no humanos tan impunemente de nuestros análisis sobre las organizaciones socio-técnicas. Su relevancia se explica fundamentalmente por los significados divergen-

tes y cambiables que les atribuyen los diversos actores humanos; significados que en algún sentido orientan las acciones de estos últimos.

La característica heterogénea y ambigua propia de los elementos de la red y sus interrelaciones queda mediatizada con la introducción de dos procesos básicos: el de simplificación y el de yuxtaposición. El primero es un proceso necesario para organizar las interrelaciones heterogéneas; parte del supuesto de que en la práctica los actores limitan sus interrelaciones a una serie de situaciones y descripciones discretas cuyas características y atributos están más o menos definidos. La idea es reducir, por medio de este mecanismo, situaciones cargadas de alta complejidad. Desde luego, no se puede garantizar la validez de las simplificaciones: siempre están a prueba. Por ejemplo, cuando se propagó el virus del SIDA en los países occidentales se identificaron algunos grupos de alto riesgo como los homosexuales, los hemofílicos y los drogadictos. Esta identificación se concentró, es decir, se simplificó, mediante procesos ideológicos, en un solo grupo: los homosexuales. Este proceso de simplificación reforzó en el resto de la población la idea de que la homosexualidad es una conducta desviada; no pocas veces se ha interpretado como un castigo divino y natural. No obstante la simplificación se ha transformado a raíz de los nuevos descubrimientos y de la propagación cada vez más extendida a otros grupos no considerados inicial-

mente como de alto riesgo. Este caso ilustra cómo los procesos de simplificación redefinen a los elementos de la red, a sus asociaciones y a sus significados, al tiempo que incorporan a otros componentes a la misma.

Las simplificaciones, realizadas por los actores de una red a partir de sus intereses, recursos y determinaciones, ocurren sólo en un contexto más amplio, con aquellos otros que también simplifican, con aquellas otras redes con las que se está conectado. Es decir, las redes se yuxtaponen a otras redes; y cada una de estas yuxtaposiciones define las condiciones de operación de los diversos actores y componentes no humanos. La base de estas yuxtaposiciones queda establecida por la consecución de objetivos comunes, más o menos generales, y como hemos insistido sujetos a variados sentidos. En nuestro ejemplo, la consistencia de la red y la lógica de sus yuxtaposiciones queda establecida por un interés general compartido: combatir el flagelo del SIDA. Es en virtud de esta serie de yuxtaposiciones que las conexiones heterogéneas adquieren coherencia, nos hace inteligible la estructura de interrelaciones entre los componentes de las redes. Cada modificación que ocurra dentro de una red afecta tanto a los elementos que conforman esa red singular como a las relaciones que ésta sostenga con las demás. Si las yuxtaposiciones de redes permiten interpretar a las organizaciones socio-técnicas como un todo, y le imprimen cierta vaga direccionalidad o

trayectoria, las simplificaciones son los medios más efectivos para orientar tanto las acciones comunicativas (culturales y simbólicas) como las socio-técnicas de los actores. En realidad se crea una suerte de círculo hermeneúico: las simplificaciones son sólo posibles si sus partes (actores y componentes no humanos) se encuentran yuxtapuestas en una red de relaciones; sin embargo la yuxtaposición de éstas sólo ocurrirá una vez que han sido simplificadas.

A pesar de su riqueza heurística para el análisis de las organizaciones socio-técnicas, juzgamos que al modelo de Callon es necesario incluirle algunas "anclas" conceptuales más operativas, pues de otro modo podríamos perdernos con tantas acciones, simplificaciones y yuxtaposiciones disipativas, inestables y dinámicas. En un trabajo publicado en 1988, Philip J. Vergragt dilucida tres categorías que nos serán de gran utilidad para enriquecer esta propuesta: eventos críticos, definición de problemas dominantes y decisión. Las aclaramos en seguida. Cuando el virus del SIDA alcanza tal propagación que se transmite a grupos distintos de los de alto riesgo surge uno entre múltiples eventos críticos: se transforma la red de actores, sus interrelaciones y los significados construidos; el contenido y la cobertura de las campañas de prevención, por ejemplo, tienen que ampliarse y ser más agresivas. Uno de los elementos centrales de estas campañas está orientado a promover el uso de los preservativos co-



mo una de las formas de reducir las posibilidades de contagio. Se consolida entonces una red constituida por industriales, médicos, químicos, diseñadores, usuarios, etc. que habrán de definir el problema dominante: producir preservativos confiables, resistentes y cómodos. En estos procesos es evidente que se han desencadenado diversas decisiones como resultado de mecanismos de negociación entre los actores y los grupos públicos de interés respecto a las situaciones que consideren que ameritan soluciones urgentes.

Recapitulamos. El modelo de red que hemos estado defendiendo en este trabajo deja espacio para el manejo de una característica sin la cual no se puede tomar en serio ninguna explicación histórica o sociológica de las relaciones sociales: las consecuencias no intencionadas. La red de actores y componentes no humanos resalta que grupos sociales diversos actúan de acuerdo a lo que consideran sus intenciones, fines e intereses, pero debido a que se encuentran inmersos en una red compleja se pueden producir efectos bien diferentes, tal vez hasta diametralmente opuestos a los fines inicialmente propuestos. Pero creemos que este modelo ofrece otras ventajas.

Insistimos en la idea de que sin duda el desarrollo de diferentes marcos de análisis para el estudio de las organizaciones complejas que aquí hemos llamado socio-técnicas ha proporcionado herramientas teóricas que han demostrado ser fructíferas

en tanto nos han permitido comprender mejor algunos aspectos de estas organizaciones; sobre todo en lo que atañe al campo de las relaciones sociales.<sup>3</sup> Sin embargo, la reflexión sociológica en torno a los componentes no humanos de la sociedad no ha sido tan destacada como el papel que éstos han jugado —y lo seguirán haciendo— en las transformaciones de las sociedades (post) industriales. Consideramos que en la actualidad hace falta algo más que los esquemas tradicionales que hasta ahora hemos utilizado los científicos sociales para comprender mejor estos componentes y su interrelación con los actores humanos. Con esto no queremos decir que las disciplinas sociales no se hayan preocupado por estudiar esta interrelación y el impacto que, por ejemplo, han tenido algunas tecnologías (en tanto componentes no humanos) en la modificación y alteración de sistemas socioculturales enteros. Salta a la memoria el clásico artículo de Lauriston Sharp (1981:160) sobre los cambios socio-culturales que se dan entre los Yir Yoront de Australia con la introducción de las hachas de acero. Pero aun en este caso la rela-

<sup>3</sup> El enfoque interaccionista para el estudio de las organizaciones ofrece una alternativa útil y viable. Este proporciona categorías de análisis que permiten describir e interpretar la relación entre las reglas y el comportamiento de las organizaciones. Sostiene que las organizaciones poseen reglas de convivencia social parcialmente inconsistentes, y que los sujetos las aplican de forma flexible y a conveniencia por medio de un proceso de reinterpretación y reajustes (véase Burns y Flam, 1987; y Salam y Thompson, 1984 y 1986).

ción entre lo humano y lo no humano se plantea desde un determinismo tecnológico. En esta perspectiva la relación entre los actores humanos y los componentes no humanos es concebida exclusivamente como una de causa y efecto (véase también Bernard y Pelto, 1987). Pero también existe el extremo opuesto al determinismo tecnológico, donde se sobreloran a los componentes no humanos: nos referimos, por ejemplo, a los análisis de las redes de relaciones que excluyen precisamente a estos componentes.

El enriquecimiento del concepto de organización con la introducción de los componentes no humanos resulta de gran utilidad para la elucidación de algunos aspectos de las sociedades complejas. Esto permite una mejor articulación y comprensión de los elementos heterogéneos que las conforman. Esta característica básica que es enmarcada en el esquema del análisis de red de actores y componentes no humanos no sólo incluye el tradicional enfoque holístico propio a la antropología, sino, sostenemos, incrementa su capacidad de aplicación. Esto es, permite operativizar el principio de globalidad y consideración del todo, expresada en el enfoque señalado, que en la práctica ha sido parcialmente utilizado debido a la desconsideración de los componentes no humanos. Finalmente este modelo permite incluir a todo el conjunto de entidades que se interrelacionan en y con una red, además nos hace tener siempre presente que la

composición de ese conjunto no responde a reglas definitivas.¶

## BIBLIOGRAFIA

- BURNS, Tom y Helena Flam, *The Shaping of Social Organization. Social Rule System Theory with Application*, Sage Publications, California, 1987.
- CALLON, Michel, "The State and Technical Innovation: A Case Study of the Electrical Vehicle in France", *Research Policy*, 9: 1980.
- \_\_\_\_\_, "Society in the Making: the Study of Technology as a Tool for Sociological Analysis", W.E. Bijker, T.P. Hughes y T.J. Pinch (eds.), *The Social Construction of Technological Systems*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1987.
- DIAZ, Rodrigo y Marta Lee, "La innovación tecnológica: dos aproximaciones teóricas en competencia", E. Blum, M.A. Campos y R. Varela (eds.), *Prospección social y revolución científico-tecnológica*, UNAM-UAM, México, 1991 (en prensa).
- GILBREATH, R.D., "Planning for the Unexpected", *Journal of Business Strategy*, vol. 8, núm. 2, 1987.
- HABERMAS, Jürgen, "La ciencia y la tecnología como ideología", Barry Barnes (ed.), *Estudios sobre sociología de la ciencia*, Alianza Editorial, Madrid, 1980.
- KATZ, R. Y M. Tushman, "An Investigation into the Managerial Roles and Career Paths of Gatekeepers and Project Supervisors in a Major R&D Facility". *R&D Management*, vol. 11, núm. 3, 1981.
- MACCOBY, M., "A New Model for Leadership", *Research Technology Management*, Nov-Dec, 1988.
- MYERS, L., "Information Systems in Research and Development: The Technological Gatekeeper Reconsidered", *R&D Management*, vol. 13, núm. 4, 1983.
- PINCH, T.J. y W.E. Bijker, "The Social Construction of Facts and Artifacts: Or How the Sociology of Science and the Sociology of Technology Might Benefit Each

- Other", W.E. Bijker, T.P. Hughes y T.J. Pinch (eds.), *The Social Construction of Technological Systems*, The MIT Press, Cambridge, Mass., 1987.
- ROBERTS, E., "What We've Learned: Managing, Invention and Innovation", *Research Technology Management*, vol. 31, núm. 1, 1988.
- ROBERTS, E. y A. Fusfeld, "Staffing the Innovative Technology-Based Organization", *Sloan Management*, vol. 31, núm. 3, 1981.
- BERNARD, H.R. y P.J. Pelto, *Technology and Social Change*, Waveland Press, Illinois, 1987.
- SALAMAN, G. y K. Thompson (eds.), *Control e ideología en las organizaciones*, FCE, México, 1984.
- \_\_\_\_\_, *People and Organizations*, Longman-Open University Press, New York, 1986.
- SHAFRITZ, J. y J.S. Ott, *Classics of Organization Theory*, The Dorsey Press, Chicago, 1987.
- SHARP, Lauriston, "Hachas de acero para los australianos de la Edad de Piedra", J. Llobera (comp.), *Antropología económica*, Anagrama, Barcelona, 1981.
- SWAMIDASS, Paul M., "Planning for Manufacturing Technology", *Longe Range Planning*, vol. 20, núm. 5, 1987.
- SWEENEY, P. y D. Allen, "Teams which Excel", *Research Management*, vol. 27, núm. 1, 1984.
- RAMANUJAN, V. y N. Venkatraman, "Planning System Characteristics and Planning Effectiveness", *Strategic Management Journal*, vol. 8, 1987.
- VERGRAGT, Philip J., "The Social Shaping of Industrial Innovations", *Social Studies of Science*, vol. 18, núm. 3, 1988.

# DOCUMENTOS

## XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas

---

Convocatoria para Simposios y Sesiones

La Unión Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas (UNICAE) convoca a Investigadores en el campo de la antropología y ciencias afines a participar en el

**XIII Congreso Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas (XIII CICAЕ),**

que tendrá lugar en la **ciudad de México del 28 de julio al 5 de agosto de 1993.**

El tema central del XIII CICAЕ será:

**Las dimensiones culturales y biológicas del cambio global.**

Se considera especialmente importante desarrollar una perspectiva propia de la antropología, en vinculación con otras ciencias sociales y naturales, sobre las acciones humanas que están transformando las relaciones entre las sociedades y entre la sociedad y la naturaleza. Interesa analizar las

consecuencias de este cambio global para la biósfera del planeta y para las poblaciones humanas, en especial las más vulnerables frente a estos procesos.

El Congreso tendrá las siguientes secciones:

Sesiones plenarias organizadas por el Comité Ejecutivo de la Unión Internacional de Ciencias Antropológicas y Etnológicas (UNICAE) y el Comité Organizador del CICAIE;

Sesiones temáticas de discusión del tema central, organizadas por la Comisión de Dimensiones Culturales del Cambio Global.;

Simposios sobre temas de investigación, desde perspectivas multidisciplinarias, organizados por las Comisiones de la UNICAE y los Comités de Trabajo del CICAIE. Se invita a los participantes a proponer sesiones en los temas respectivos directamente a dichas Comisiones y Comités de Trabajo cuyas direcciones se incluyen páginas adelante. Asimismo, se invita a las instituciones de investigación antropológica, a las asociaciones profesionales, y a otros organismos interesados en auspiciarlos, a presentar propuestas para simposios, cuyo financiamiento correrá a su cargo.

Sesiones libres que pueden ser propuestas por grupos de investigadores sobre el tema de su interés.

Se dará preferencia a aquellas propuestas de simposios y sesiones que promuevan el intercambio de resultados de investigación importantes en la actualidad y que incluyan ya en su propuesta la participación de profesionales de las diferentes regiones del mundo (Norte, Sur, Este). Una vez establecido el programa de sesiones, se abrirá una convocatoria para recibir propuestas de ponencias, que deberán ser enviadas a los organizadores de sesiones.

\*Todas las propuestas de simposios y sesiones serán revisadas y aprobadas por el Comité Organizador del CICAIE para su inclusión en el programa.\*

Seminarios pre- y pos-Congreso, que serán organizadas por comités locales en centros de investigación o universidades del interior de México, en vinculación con comisiones o instituciones internacionales.

Actividades paralelas previas o posteriores al Congreso, que incluirán talleres, cursos, seminarios, y exposiciones, a cargo de grupos e instituciones mexicanas e internacionales. Las propuestas para este tipo de actividades deberán ser enviadas al Comité Organizador del XIII CICAIE.

**Lenguas:** Las lenguas oficiales del XIII CICAIE serán el español, el inglés y el francés, aunque se pueden aceptar contribuciones en otras lenguas de conocimiento general. Habrá servicio de interpretación español-inglés únicamente para las sesiones plenarias. Los simposios y sesiones que lo requieran deberán buscar su propio financiamiento para la traducción, que podrá ser organizada por el Congreso.

### **Calendario:**

Recepción de propuestas para sesiones y simposios, 1º de Octubre a 30 de febrero de 1992.

Aviso de aceptación de sesiones: 30 de abril de 1992.

Recepción de propuestas de ponencias y de solicitudes de financiamiento de viajes y viáticos: 30 de mayo a 30 de noviembre de 1992.

Para sesiones sobre los temas siguientes, favor de escribir a la Comisión o Comité Correspondiente:

### **COMISIONES DE LA UNICAE (IUAES COMMISSIONS):**

1. Comisión sobre los Ancianos y la Vejez [Commission on Aging and the Aged] (Dr. Clare Wenge, Centre for Social Policy Research and Development, School of Sociology and Social Policy, UCNW, BANGOR, Gwynedd LL57 2DG. Tel: 0248 351151 . Ext. 2226)
2. Comisión sobre la Antropología del Sida [Commission on the Anthropology of AIDS] (Dr. D. Pitt, 1265 La Cure, Switzerland)
3. Comisión de Estudios del Desarrollo en América Latina [Commission for Development Studies in Latin-America] (Dr. Leopoldo J. Bartolomé, CDSL, Entidad Binacional, Yacyreta, Rioja 1640-(3300), Posadas, Misiones, Argentina. Tel: (0752) 32611; Telex: 76117 YACMS AR.)
4. Comisión de Documentación [Commission on Documentation] (Dr. H. Russell Bernard, Dept. of Anthropology, University of Florida, Gainesville, FL 32611, USA, EMail UFRUSS@EARN.NERVM)
5. Comisión sobre Ley Consuetudinaria y Pluralismo Legal [Commission on Folk Law and Legal Pluralism] (Dr. Harald Finkler, 53 William Street, Carleton Place, Ontario, Canada K7C 1Y1 . Tel. (819) 997-9666. Fax: (819) 953-0546)
6. Comisión sobre Alimentación [Commission on Food and Food Problems] (Dr. R.S. Khare, Dept. of Anthropology, 419 Cabell Hall, University of Virginia, Charlottesville, VA 22903, USA, Tel (804) 924-7044).
7. Comisión de Ecología Humana [Commission on Human Ecology] (Profr. Dr. Hab. Napoleon Wolanski, Dept. of Human Ecology, PAN, 00-330 Warsaw, Nowy Swiat 72, Poland).

8. Comisión de Antropología Médica y Epidemiología [Commission on Medical Anthropology and Epidemiology] (Profr. P. Rudan, Mose Pijade 158, POB 291, YU-41001, Zagreb, Yugoslavia. Tel: (041) 432-186, or 432-286. Fax: (041) 274- 572).

9. Comisión de Museos y Patrimonio Cultural [Commission on Museums and Cultural Heritage] (Dr. M.K. Gautam, Institute Kern, Leiden University, Witte Singel 25, POB 9515, 2300 RA Leiden, The Netherlands. Tel. 071-272620. Fax: 71 27 31 18. Telex: 39 427 BURUL NL.)

10. Comisión sobre Pueblos Nómadas [Commission on Nomadic People] (Profr. P.C. Salzman, (normally of Dept. of Anthropology, McGill University, Stephen Leacock Bldg. 855, Sherbrook St. West, Montreal, P.Q., Canada H3A 2T7). Temporary address until June, 1992: Fermo in Posta, 08049 Villagrande Strisaili (NU), Sardegna, Italia.)

11 . Comisión de Estudios Antropológicos y Etnológicos para la Paz [Commission for the Anthropological and Ethnological Study of Peace] (Dr. Robert A. Rubinstein, Dept. of Anthropology, Northwestern University, Evanston 111. 60201, USA. Tel. (312) 491-5402 (Send correspondence to: The Secretary, Dr. Paul Doughty, Dept. of Anthropology, Univ. of Florida, Gainesville, Fl. 32611, USA).

12. Comisión de Antropología Urbana [Commission on Urban Anthropology] (Profr. G. Ansari, Institut für Volkerkunde, Univ. of Vienna, Universitätsstrasse 7, A-1010, Vienna, Austria. (Send correspondence to: The Executive Secretary, Dr. P.J.M. Nas, University of Leiden, Institute of Cultural and Social Studies, Wassenaarseweg 52, Postbus 9555, 2300 RB Leiden. The Netherlands. Tel: 071-(27) 3471/3992.)

13. Comisión de Estudios Antropológicos Urgentes [Commission on Urgent Anthropological Research] (Dra. Anna Hohewart-Gerlachstein, c/o Institut für Volkerkunde, University of Vienna, Universitätsstrasse 7, A1010 Vienna, Austria)

14. Comisión de Antropología Visual [Commission on Visual Anthropology] (Dr. A. Balikci, University of Montreal, Dept. of Anthropology, Case postale 6128, Succursale «A», Montreal, P.Q. H3C 3J7, Canada. Tel. (514) 343-6565. Fax: (514) 34321 85).

15. Comisión de Antropología de la Mujer [Commission on Anthropology of Women] (Profra. Leela Dube, D-504, «Purvasha», Plot No. 13., Mayur Vihar Group Housing Complex, Delhi 110092, India. Tel: 220-5240).

16. Comisión sobre Dimensiones Culturales del Cambio Global [Commission on Cultural Dimensions of Global Change] (Prof. Lourdes Arizpe, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, 04510 México D.F. Tel. and Fax: (525) 5483667.)

## **COMITES DE TRABAJO DEL XIII CICA (XIII ICAES COMMITTEES):**

### **1. Bio-antropología de las poblaciones prehispanicas [Bioanthropology of Pre- columbian Populations]**

- José Alberto Cocilovo, Depto de Ciencias Naturales, Facultad de Ciencias Exactas, 5800 Río Cuarto, Argentina.

- Sergio López, Museo Nacional de Antropología e Historia, Calle Gandhi y Reforma, Chapultepec, México D.F..

### **2. Bio-antropología de las poblaciones actuales de América [Bioanthropology of Contemporary Populations in the Americas]**

- Francisco Salzano, Instituto de Bio-Ciencias UFRGS, Caixa Postal 1853 90001, PortoAlegre R.S. Brasil).

- Dr. Rubén Usker, Instituto Nacional de la Nutrición, Vasco de Quiroga No. 15, Col. Tlalpan, México, D.F.

### **3. Políticas culturales [Cultural Policies]**

- Antonio Augusto Arantes, Depto. de Antropología, Universidad de Campiñas, Campiñas, Brasil.

- Nestor García Canclini, Depto. de Antropología Social, UAM-Ixtapalapa; México, D.F.

### **4. Etnicidad y Nación [Ethnicity and Nations]**

- Alejandro Camino, Fundación Peruana Chinchón 858A, San Isidro, Lima Perú.

- Salomón Nahmad, Apdo. Postal 1431, Oaxaca, Oaxaca, México.

### **5. Historia y derechos indígenas [History and the Rights of Indigenous Peoples]**

- Manuela Carneiro da Cunha, Depto. de Antropología, Universidad de Sao Paulo, Caixa Postal 8105,01000 Sao Paulo, Brasil.

- Teresa Rojas, Centro de Investigaciones en Etnología y Antropología Social, General Victoria 125, Tlalpan, México D.F.

### **6. Antropología de la mujer [Anthropology of Women/Gender]**

- Sonia Montecinos, Proyecto Mujeres Mapuches, Purísima 353, Santiago de Chile, Chile).

- Magali Daltabuit, Inst. de Investigaciones Antropológicas, UNAM, 04510, México, D.F.

### **7. Etnología ecológica [Ecological Ethnology]**

- Renate Viertier, Depto. de Antropología, Universidad de Sao Paulo, Caixa



Postal 8105,01000, Sao Paulo, Brasil).

- Ron Nigh, Coordinación de Ciencias-UNAM, Apdo. Postal 22-315,14000 México D.F.

#### 8. Etnoarqueología [Ethnoarchaeology]

- Mario Sanoja, Instituto de Investigaciones Económicas y Sociales, Universidad Central. Caracas 104, Venezuela. Tel. 98 58 2-9781420.

- Yoko Sugiura, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, 04510, México D.F. Tel 548-78-28/550-53-13).

#### 9. Surgimiento de los centros urbanos y del Estado [Formation of Urban Centers and Pristine States]

- Dr. Alberto Rex Gonzalez, Ave. Belgrano 878, segundo piso, Buenos Aires, Argentina).

- Linda Manzanilla, Inst. de Investigaciones Antropológicas, UNAM, Ciudad Universitaria, Coyoacán, C.P.04510, México D.F.Tel. 548-78-28, Bitnet LMANZA at UNAMVMI ).

#### 10. Arqueología teórica [Theoretical Archaeology]

- Luis Guillermo Lumbreras, Apartado Postal 14-0279, Uma, Perú.

- Manuel Gándara, Edificio 3, Depto. 404, Villa Olímpica, Tlalpan, México D.F., C.P. 14020.

#### 11 . Patrones de asentamiento [Settlement Patterns]

- Alejandro Martínez, Subdirección de Estudios Arqueológicos, INAH, Lic. Verdad #3, Centro, México 1, D.F.).

- Victoria Uribe, Univ.de los Andes, Departamento de Antropología, Apartado Aéreo No. 49-76, Bogotá, D.E.-Colombia.

#### 12. Religiones populares

- Elio Masferrer, ENAH, Periférico y Zapote s/n, México, D.F., C.P. 01000

Para temas de simposia o sesiones no incluidos en las Comisiones o Comités anteriores, favor de enviar las propuestas a

Dra. Linda Manzanilla  
Instituto de Investigaciones Antropológicas  
UNAM - Cd. Universitaria  
04510 México D.F.

Tels. (..52-5) 548-78-28, 550-53-13

Fax (..52-5) 554-04-67, 548-36-67

Bitnet LMANZA@UNAMVMI

# RESEÑAS BIBLIOGRAFICAS

## OLGA CABRERA, *LOS QUE VIVEN POR SUS MANOS*

por Sergio G. Sánchez Díaz\*

Desde Cuba, y tal vez un poco tarde, pues hace ya seis años que se editó, nos llega este libro, que se inscribe claramente dentro de la corriente historiográfica marxista, sobre los orígenes del movimiento obrero cubano. En él, a través de quince capítulos, escritos en una especie de crónica, la autora nos muestra los orígenes de ese movimiento, desde fines del siglo pasado hasta los años veinte del presente. Resumimos algunos aspectos de esta obra y al final haremos algunos comentarios críticos.

Olga Cabrera, *Los que viven por sus manos*, Editorial de Ciencias Sociales, La Habana, 1985, 386 pp.

\* Investigador del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).

La autora, sin explicitarlo, expone su información a través de tres hilos conductores con una tesis central en el fondo de toda su argumentación. El primer hilo conductor se refiere a las características del gobierno, sus cambios y sus transformaciones de entonces hacia la instauración de una república liberal. La dictadura apareció en ese tránsito, así como la lucha entre liberales y conservadores, incluso a través de la lucha armada (pp. 174-180). El rostro interventor del imperialismo marcó todo este periodo. Todo ello influyó en el movimiento obrero. Este se forjó en una intensa lucha por levantar sus primeras organizaciones de resistencia, incluso más allá de lo gremial; forjó los primeros elementos de conciencia nacionalista e incluso clasista.

Otro hilo conductor del análisis, el segundo, se refiere a lo que podemos denominar el movimiento obrero de la época. Este se manifestó a través de lo organizado, fuese el

gremio, la asociación, el sindicato, e, incluso, la organización política. La autora muestra cómo ese movimiento surgió de las condiciones de trabajo de la época. De ellas emanaron demandas y formas de lucha. Fue ésta una época heroica de este movimiento. ¿Cuál fue su expresión más acabada? La huelga. Así, la referencia a esta forma de lucha y de acción obrera ocupa muchas páginas (por cierto hermosas) de este libro. Al respecto la autora parece tener en mente una idea rectora: que fue en la lucha, y en la huelga sobre todo, donde se fue formando principalmente la clase obrera. Tal propuesta no parece incorrecta si vemos las experiencias que al respecto se relatan. Podemos leer un número grande de huelgas por regiones, de masas, si recordamos la caracterización de Rosa Luxemburgo — huelgas que, por cierto, la autora define como “generales”, sin serlo realmente.

Otro hilo conductor, el tercero, resulta ser el papel de los líderes, los organizadores, los militantes, de diversas tendencias políticas, en ese movimiento obrero. A lo largo de este libro vemos el accionar de los Saavedra, los López, los Lorenzo, los Mella, en ese joven movimiento. Con su audacia ellos coadyuvaron a forjar esa clase obrera. En este empeño varios de ellos murieron (véanse las pp. 157-158 y 245, entre otras; y el capítulo XIV, dedicado a los inicios de la vida política de Mella). En todo lo anterior la autora parece tener en mente otra idea básica: entonces hubo confluencia entre el movimiento obrero espontáneo y los elementos de vanguardia en el que coadyuvaron a su organización; que difundieron ideas radicales; que estuvieron en primera fila de sus combates; y que también experimentaron la represión.

Decíamos que en el fondo de esta obra se maneja una tesis central. La autora considera

que en este intenso y largo periodo, la clase obrera urbana transitó de “clase en sí” en “clase para sí”. No necesitamos insistir en la clara orientación marxista de la obra al recurrir a conceptos como estos. La autora considera, así, que la creación de la Confederación Nacional Obrera de Cuba señaló la constitución de “clase en sí”; la formación del Partido Comunista de Cuba fue el siguiente estadio: la constitución de la clase obrera en “clase para sí” (p. 210).

En esa concepción de la autora, el camino de la clase obrera, con contradicciones internas, claro está, es, sin embargo, ascendente: se formaron sindicatos, se avanzó hacia la unidad sindical, confluyeron los intereses económicos con los de índole nacional, los obreros vencieron divisiones internas y vieron la necesidad de la alianza con el campesinado, la influencia de la Revolución de Octubre ayudó a clarificar el objetivo histórico: la lucha por la dictadura del proletariado, pasando por la formación del partido comunista. Esta interpretación circula por toda la obra (véanse las pp. 37, 116, 121, 144, 158, 166, 202, 205 y 311, entre otras).

Pasamos ahora a hacer nuestros primeros comentarios críticos. En primer lugar, señalamos que esta obra no hay desarrollo conceptual. El libro se centra en la crónica de los hechos. Como dijimos, los hilos conductores y la tesis central hay que leerlos “entre líneas”, por así decirlo. En ningún lugar se sustentan explícitamente. Carece de material estadístico mínimo que permita aproximarse al conocimiento cuantitativo de la clase obrera cuyos episodios de lucha se relatan. Ese material estadístico hubiese sido muy importante, para conocer el peso real de esa clase en relación al conjunto de la estructura de clases de la isla; ubicar cuál sector era el cuantitativamente

más importante, etc. Sin esta información, que pudo presentarse brevemente, incluso a nivel de notas, sin alterar la intención de crónica que tiene la obra, el lector tiene en cambio casi que adivinar la situación general. Finalmente, en este primer nivel de nuestro comentario crítico, diremos que el libro carece de conclusiones.

En un segundo nivel de nuestro comentario, señalaremos algunos puntos debatibles de esta obra. En efecto, nos parece discutible la caracterización que hace la autora del tránsito de esta clase obrera de "clase en sí" a "clase para sí", tránsito que va, como dijimos, de lo sindical a lo político-partidario, a la conformación del partido comunista. Nos parece que los datos que la autora expone no refuerzan mucho esta interpretación. Ella misma indica cómo el anarquismo era muy vigoroso. No parece ser que esta corriente haya sido vencida totalmente, en el movimiento obrero, con la formación del partido comunista. Es más, la lectura que se hace del esquema marxista, para el caso cubano, nos parece bastante mecánica. Recordemos tan sólo que a través de la acción sindical, por ejemplo, a través de las huelgas generales (dirigidas o no por partidos), los obreros, o sectores de ellos, históricamente, se han manifestado como "clase para sí". Igualmente, la formación de los partidos comunistas debemos ubicarla en su justa y exacta dimensión, sin magnificar el hecho. Este, el de la formación de esos partidos, habló de la organización de núcleos y de sectores obreros en torno a la propuesta socialista. Ello sin duda fue importante. Pero nos parece que no puede identificarse, mecánicamente, a la clase con el Partido Comunista Cubano. La historia de la identificación entre la clase obrera y este partido parece ser mucho más compleja. Sabemos, desde México, que incluso la

Revolución Socialista de Cuba se inició como un proceso nacionalista y antimperalista en el que jugaron un papel importante formaciones políticas no comunistas, destacadamente el Movimiento 26 de Julio. Sólo después, por la conjunción de diversos elementos que aquí sería largo reseñar, este proceso devino socialista. Igualmente, no debe olvidarse que los partidos comunistas vivieron un largo periodo de influencia del estalinismo que los llevó del izquierdismo al oportunismo. Nos parece que hubiera sido importante matizar la trayectoria del Partido Comunista Cubano, aún y cuando ésto hubiese implicado entrar en una historia que ya no se contemplaba estudiar, la de los años treinta, destacadamente. Alguna nota o comentario breve hubieran sido útiles.

Empero, no es ese el único punto en el que advertimos cierta interpretación mecánica en la autora. Como dijimos, tiene una visión lineal de la historia. En efecto, aunque indica contradicciones, e incluso retrocesos significativos en ese movimiento obrero, todo aparece como una secuencia de hechos a través de los cuales se va cumpliendo, inevitablemente, la previsión marxista —desde la óptica de la autora ésta aparece casi como profecía. ¿Por qué? Porque, como dice la autora, refiriéndose a la unidad creciente de los trabajadores cubanos en esos años, "así tenía que ser" (p. 223). Al respecto señalamos que los clásicos del marxismo (Marx y Engels) nunca dijeron que "así tenía que ser la historia". Para ellos, nos parece a nosotros, la historia no estaba escrita de una vez y para siempre. Por ejemplo, la unidad de los obreros no la veían como un hecho que debía darse fatalmente, o porque así estuviese escrito, previamente, en algún lugar. Por ello ambos amigos dedicaron muchas páginas —parece que hoy olvidada-

das— al análisis y a la crítica de las muchas corrientes no marxistas que influyeron al movimiento obrero de su época, al europeo y estadounidense, notablemente. Por ello señalaron los obstáculos que se oponían al desarrollo de la unidad de esos obreros. Por ello se esforzaron por conformar una alternativa para ese movimiento obrero. Para poner otro ejemplo, incluso ahora sabemos muy bien que el socialismo (o lo que se construyó en diversos países durante el siglo XX y que hoy —1991— se ha derrumbado en buena parte de ellos) no nos lleva directamente, de una manera invariable, al comunismo, porque “así tenía que ser”. No debemos olvidar que en la historia hay avances, pero también hay retrocesos. En todo caso, creemos nosotros, la tarea del historiador marxista estriba en recurrir al marxismo como una guía para la investigación, para explicar los procesos y su desarrollo, sin verla, a esa teoría, como un recetario al que tengan que adecuarse los hechos. La dogmatización del marxismo, creemos nosotros, no ha sido benéfica, ni para el desarrollo de la investigación marxista ni para el avance de la práctica política guiada por esta teoría.

Finalmente señalaremos los que consideramos son los aportes de este libro, el que, independientemente de las consideraciones críticas que hemos hecho, merece ser leído por los interesados en los estudios de las clases obreras. En efecto, en esta obra se nos presentan los que consideramos son los aportes de la corriente de estudios que conocemos como de la historiografía marxista. La autora nos va a recordar la importancia de los estudios que relacionan el desarrollo del movimiento obrero con las características del poder político de una época determinada; nos señala la importancia de la recuperación de las experiencias de lucha de ese movimiento; en fin, nos re-

cuerda que es relevante conocer y estudiar la influencia que en ese movimiento obrero del que ella se ocupa tuvieron los líderes y dirigentes. Ahora que en diversos medios académicos (e incluso políticos) se ha instaurado la moda de efectuar una apología de la espontaneidad obrera; cuando, a pesar de las derrotas del movimiento obrero en estas épocas, y de la confusión y falta de perspectivas de numerosos contingentes obreros, se hace una apología de la no organización de los obreros y se rechazan, desde la academia, claro está, los partidos y los líderes, tan necesarios en épocas como las que vivimos; el libro de Olga Cabrera nos recuerda, a propios y extraños, que las clases obreras, en este caso la cubana, sólo han logrado avanzar realmente contando con cierto grado de organización y con ciertos liderazgos que expresen demandas inmediatas y de largo plazo. Sin ambos (e incluso a veces contando con esos elementos) las clases obreras son presa fácil de las ofensivas empresariales, tanto a nivel político como ideológico. Tal vez sea en este nivel en el que encontramos las enseñanzas profundas de este periodo de la historia de la clase obrera cubana y que puede servir para repensar los modos de hacer historia de cualquier clase obrera.<sup>1</sup>

*México, D.F., junio de 1991. ●*

<sup>1</sup>Entre los “nuevos” críticos de la historiografía marxista destaca el sociólogo mexicano José Othón Quiroz. Asimismo, sus balances sobre las diversas corrientes de estudio de la clase obrera en México expresan esa aspiración a un movimiento obrero (y a una clase obrera) que, desprovistos de organización (del tipo que sea) y sin liderazgo real, efectivo, resistan la ofensiva capitalista y aún remonten tal situación. Véase, de este autor, su ensayo titulado “Una crítica a la historiografía del movimiento obrero: mitos y realidades de la insurgencia sindical”, en *Sociológica*, año 4, núm. 9, enero-abril de 1989, UAM-Azcapotzalco, pp. 135-162.

## JORGE DURAND Y LUIS VAZQUEZ, CAMINOS DE LA ANTROPOLOGÍA\*

por Mechthild Rutsch

Una característica de gran parte del pensamiento occidental moderno es su preferencia por lo triádico. Así, David Hume decía que los objetivos de la historia son tres: entretener, ilustrar, y elevar la moral. Siguiendo al ilustre escocés puede decirse que los cumple la obra que aquí reseñamos, *Caminos de la Antropología*. Entretiene e ilustra, pues comunica al lector mucho de la emoción, la aventura, el riesgo, los logros y los fracasos de lo que ha sido y es parte aún de la antropología mexicana.

Así, de la entrevista a Pedro Armillas destaca la pasión del científico por su objeto de estudio, del que osa arriesgar la bienia del maestro Alfonso Caso y con ello a su entorno profesional. Nos encontramos también con un Wigberto Jiménez quien defiende la necesidad de traspasar los límites de conocimientos del antropólogo más allá de su subdisciplina específica y contrarresta así una especialización de estrechas miras. Oímos también la voz de Ricardo Pozas, tan llena de visiones concretas del campo mexicano y tan lejana a lo que Baudrillard piensa como el mundo occidental de lo virtual con su anhelo frustrado por lo real.<sup>1</sup> El lector también puede asombrarse ante la magia de la vida de Alfonso Villa

Rojas quién literalmente a la sombra de Chichén Itzá entró a su vida científica. Por último, la voz del maestro Aguirre Beltrán se antoja más delimitante y definitoria de sus logros propios, sin que por ello pierda riqueza en cuanto a explicitación de su pensamiento y de anotaciones incisivas y sugerentes como la que, siguiendo a Palerm, hace acerca de la falta de estudios de la "tercera raíz" de la nación mexicana: el negro.<sup>2</sup>

Aparte los entrevistados, también instruye el estilo de quienes entrevistan. Nos encontramos así con quien no sólo conoce la vida académica y la obra de quien entrevista, sino que, mediante un alud de preguntas, intenta polemizar y revelar contradicciones. Es el caso de Luis Vázquez y de su entrevista a Ricardo Pozas. Confesadamente incisivo, su estilo contraviene a la tan acostumbrada admiración o rechazo radicales de la relación maestro-alumno y trasmite así, tanto por las preguntas formuladas como las respuestas de Pozas, la posibilidad de una auténtica tolerancia de la diferencia intelectual; aquí uno tiene la impresión que la diferencia puede ser asumida como algo positivo, aún a pesar y con toda una relación amistosa de por medio. También está el ejemplo y el estilo de entrevista realizado por Jorge Durand a Pedro Armillas. Durand no se interpone al torrente ameno, rico en experiencia y crítica que es la voz de Pedro Armillas, sino que la conduce hacia sus cauces casi-naturales, retomando y puntualizando acertadamente tópicos importantes. Pero

\* Jorge Durand y Luis Vázquez, *Caminos de la Antropología. Entrevistas a cinco antropólogos*, Colección Presencias núm. 38, CNCA-INI México, 1990.

<sup>1</sup> Cf. Baudrillard, entrevistado por *Der Spiegel*, 1991, y de próxima aparición en el suplemento *Dominical de El Nacional*.

<sup>2</sup> "Faltan investigadores, falta interés o ésiguen pensando imponderables 'las tendencias racistas vergonzantes pero claramente implícitas en el desconocimiento histórico y antropológico' del negro que Angel Palerm advierte en México?", (p.210).

también hay entrevistados cuya personalidad impide el desarrollo de un estilo que enriquezca lo ahí vertido. Ese es el caso del maestro Aguirre Beltrán quien en gran parte del texto no responde a preguntas directas o al fluir de una conversación sino que reproduce parte de la autobiografía previamente escrita por él. Por tanto, aquí cabría preguntarse hasta dónde esta entrevista peculiar contribuye a un análisis de la historia intelectual del entrevistado, si bien ésta tal vez pueda radicar justamente en su particular estilo.

El contenido de la obra que nos ocupa puede analizarse desde múltiples ángulos y temas que afloran en las entrevistas. Puede leerse como obra de contribución a la historiografía de la antropología mexicana, a la cual durante tanto tiempo desdénamos.

También puede leerse como obra que contribuye sucinta y lúcida a la explicitación de la antropología aplicada y de sus circunstancias en México así como a las diferentes corrientes teóricas que la han dominado. Si a partir de Kuhn y otros estamos más prestos a vernos a nosotros mismos con miras menos absolutistas y, si, como dice Llobera,<sup>3</sup> los científicos en general necesitamos redefinir periódicamente nuestras teorías, conceptos y métodos mediante un exámen de los autores del pasado, esta obra, sin duda, marca caminos por seguir.

Los textos ofrecidos conllevan también indicios importantes acerca de cómo se forma, se mantiene y se destruye el consenso de una comunidad científica; nos cuenta aspectos de la historia de cómo figuras de liderazgo aca-

démico inicialmente innovadores se convierten en obstáculo de la renovación del conocimiento antropológico, de cómo una nueva interpretación es rechazada como irracional y otras más, todas ellas historias que pertenecen a lo que se ha llamado sociología de la ciencia.

Las entrevistas presentadas también pueden estimular una lectura psico-social de la antropología mexicana y de su cultura política. Vista por los ojos de un extranjero, como es el caso de Pedro Armillas por ejemplo, da pautas interesantes que cabría desarrollar y profundizar. Lo mismo sucede con lo expresado por Aguirre Beltrán y Pozas respectivamente, alrededor del problema del nacionalismo mexicano. Pero aquí sólo cabe mencionar la notable ausencia de *antropólogas* o *sea, mujeres*. Tal parece que, y parafraseando a Duerr, somos aún el *otro de adentro* de la antropología mexicana. Seguro que las causas de ello no son tan teóricas, más bien se hallan en los motivos de ese "México profundo", que al respecto y a veces se antoja de tanta profundidad que aún no hemos podido ver el fondo de nuestro propio cenote ni lo virtual del fondo del otro.

En vista de que estos comentarios se presentan en el contexto de nuestra venerable "alma mater"<sup>4</sup> tal vez valga la pena señalar algunos de los aspectos relativos a la formación y la docencia antropológicas, problema que también está contenido en las voces de quienes escuchamos en esta obra.

Por principio, en todos los casos las entrevistas señalan la diferencia histórica de los caminos recorridos por docencia y formación

<sup>3</sup>Llobera, *Caminos discordantes. Centralidad y marginalidad en la historia de las ciencias sociales*, Anagrama, 1989: 15.

<sup>4</sup>Este comentario fue presentado en la Escuela Nacional de Antropología e Historia, el jueves 1 de agosto de 1991.

antropológicas desde principios de este siglo hasta la actualidad. Al respecto, Pedro Armillas y también Wigberto Jiménez, ambos en gran medida autodidáctas, se pronuncian a favor de las ventajas de este tipo de formación. El primero porque le repudia el burocratismo por lo común asociado según su propia experiencia a los títulos y calificaciones así como a la desconfianza y desprecio que una comunidad pequeña brinda a quien pretende innovaciones y quien de ella recibió su formación profesional. Por la última razón también Wigberto Jiménez estaría de acuerdo con él. Cabría recordar que en esto comulgan con todo un estilo de docencia liberal, defendido por Boas y la antropología norteamericana "clásica", cuyos frutos fueron importantes. Aparte otros factores, como se sabe la situación actual dista mucho de lo antaño vivido. Sin duda, esto obedece también a la masificación de la educación en general.

Uno de los efectos nefastos de ésta es lo que se ha llamado la "departamentalización" de la cultura o, en palabras de Jimenez, la falta de integración y de amplitud del profesional en general, y en especial, del antropólogo. Como ejemplo tenemos la abolición de los famosos años generales que antaño pertenecían a nuestra formación y que sentaban las bases mínimas para una visión conjunta de la antropología como ciencia social y ofrecía a la vez al estudiante criterios de discriminación. Si realmente se pretende un trabajo a favor de un objeto de estudio interdisciplinario (como la etnoarqueología por ejemplo) valdría la pena entonces reflexionar en serio acerca de la pérdida de la tradición académica integral. Es un mito muy difundido que ésta *per se* corresponde a una visión sesgadamente culturalista.

Otro problema de la masificación de la enseñanza y formación en antropología lo enuncia Wigberto Jiménez al señalarlo con el genial término de "la generación de los posletrados". El hace referencia específica a las faltas de ortografía de sus alumnos. Pero la falta de ortografía sería su efecto más desdeñable. Mucho más importante es otro efecto del desconocimiento de idiomas básicos extranjeros, pues con ello está relacionado el desconocimiento de otras vetas de pensamiento y análisis, muchas veces contestatarios en su propio país, lo que en parte explica el por qué en la antropología mexicana de pronto se instaura como dominante tal o cual paradigma. Si bien al respecto la vía de solución no puede pasar por la vía de los buenos deseos de que de pronto todos los alumnos y profesores dominen lectura del inglés, francés, alemán, italiano, aparte de su idioma propio, sí merece mucho más atención de parte de una Escuela Nacional de Antropología que debería dedicar recursos a la traducción y difusión de este tipo de obras.

Hablando de los contactos de la antropología mexicana con la antropología extra-nacional en cuanto a formación y docencia se refiere, la vida de la mayoría de los antropólogos clásicos que conocemos mediante la obra debido a Durand y Vázquez, muestra que sus intercambios con el extranjero, ya fuera aquí o allá, fueron decisivos en su pensamiento y su obra. Por esto mismo, sería digno de repensarse la posibilidad de aquellos contactos institucionales que formaron a los antropólogos de la talla de quienes nos ocupamos hoy.

Parafraseando a uno de los entrevistados, aún hay muchos "bollos cruditos" en este horno de los *Camino de la Antropología* que a todos nosotros tocará acabar de hornear. Pero, sin



duda, el hecho de construir este horno y de amasar sus múltiples bollos se lo debemos a quienes se tomaron el trabajo y la paciencia para ello; de forma que pueden ofrecernos hoy esta obra de entrevista tan rica en estímulos para la reflexión. ●

### VICTORIA NOVELO (COORD.), *DEMOCRACIA Y SINDICATOS\**

por Margarita Estrada Iguiniz

La obra que se reseña es un resultado de investigación del proyecto "Democracia emergente en el sindicalismo", coordinada por Victoria Novelo, el que formó parte a su vez del proyecto Perspectivas de América Latina (PAL) coordinado por el doctor Pablo González Casanova.

El tema principal de este libro, que reúne una introducción y cuatro estudios monográficos, es el análisis de "la democracia sindical tal y como la entienden y practican obreros ubicados en diversas ramas de la industria y trabajadores del magisterio, organizados en sindicatos tanto independientes como vinculados a centrales oficiales conocidas como 'charras'" (p.20).

El libro se inicia con una excelente introducción de Victoria Novelo, en la que se exponen algunos planteamientos teóricos que ubican las monografías que componen el resto de la obra. En ella, de manera clara y concisa se presenta un panorama que ubica los múltiples elementos que confluyen para conformar a la clase obrera mexicana como

una clase heterogénea. Esta heterogeneidad no se reduce a las características estructurales, sino se plasma también en los sindicatos. En ellos está el meollo del problema al cual están orientados todos los trabajos que forman el libro. Aunque idealmente son un instrumento de lucha y de organización de los obreros, en la realidad no ha sucedido así. El control que sobre ellos ejercen los patrones y el Estado, la situación de desventaja en que se encuentran los sindicatos en el momento de negociar con el capital son algunos de los elementos que impiden que los obreros participen y manifiesten sus intereses en sus demandas y movilizaciones. Sin embargo, señala Novelo, dentro de las distintas organizaciones sindicales hay corrientes que reconocen estos problemas y sostienen concepciones distintas, que buscan que los obreros tengan mayor control sobre su trabajo y mejores condiciones de vida. Para conseguir estos objetivos deben "sacudirse algunas tradiciones sindicales tales como la imposición de dirigentes, la corrupción, la separación de dirigencias y bases trabajadoras y la falta de discusión y participación en la política sindical" (p. 18). Este último problema es el eje alrededor del cual giran las monografías.

La primera, escrita por Jesús Marín del Campo, se refiere a la experiencia democrática en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (STNE), en particular la que dio lugar a la formación de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación y Organizaciones Democráticas del SNTE (CNTE). En este trabajo encontramos una breve historia del STNE, en la que se muestran las formas que a lo largo de casi treinta años han permitido a la dirección nacional del sindicato mantener un férreo control sobre sus agremiados. Pero no todo ha sido control. En 1979

\* Victoria Novelo (coord.), *Democracia y sindicatos*, Ediciones El Caballito-CIESAS, México, 1990.

duda, el hecho de construir este horno y de amasar sus múltiples bollos se lo debemos a quienes se tomaron el trabajo y la paciencia para ello; de forma que pueden ofrecernos hoy esta obra de entrevista tan rica en estímulos para la reflexión. ●

### VICTORIA NOVELO (COORD.), *DEMOCRACIA Y SINDICATOS\**

por Margarita Estrada Iguiniz

La obra que se reseña es un resultado de investigación del proyecto "Democracia emergente en el sindicalismo", coordinada por Victoria Novelo, el que formó parte a su vez del proyecto Perspectivas de América Latina (PAL) coordinado por el doctor Pablo González Casanova.

El tema principal de este libro, que reúne una introducción y cuatro estudios monográficos, es el análisis de "la democracia sindical tal y como la entienden y practican obreros ubicados en diversas ramas de la industria y trabajadores del magisterio, organizados en sindicatos tanto independientes como vinculados a centrales oficiales conocidas como 'charras'" (p.20).

El libro se inicia con una excelente introducción de Victoria Novelo, en la que se exponen algunos planteamientos teóricos que ubican las monografías que componen el resto de la obra. En ella, de manera clara y concisa se presenta un panorama que ubica los múltiples elementos que confluyen para conformar a la clase obrera mexicana como

una clase heterogénea. Esta heterogeneidad no se reduce a las características estructurales, sino se plasma también en los sindicatos. En ellos está el meollo del problema al cual están orientados todos los trabajos que forman el libro. Aunque idealmente son un instrumento de lucha y de organización de los obreros, en la realidad no ha sucedido así. El control que sobre ellos ejercen los patrones y el Estado, la situación de desventaja en que se encuentran los sindicatos en el momento de negociar con el capital son algunos de los elementos que impiden que los obreros participen y manifiesten sus intereses en sus demandas y movilizaciones. Sin embargo, señala Novelo, dentro de las distintas organizaciones sindicales hay corrientes que reconocen estos problemas y sostienen concepciones distintas, que buscan que los obreros tengan mayor control sobre su trabajo y mejores condiciones de vida. Para conseguir estos objetivos deben "sacudirse algunas tradiciones sindicales tales como la imposición de dirigentes, la corrupción, la separación de dirigencias y bases trabajadoras y la falta de discusión y participación en la política sindical" (p. 18). Este último problema es el eje alrededor del cual giran las monografías.

La primera, escrita por Jesús Marín del Campo, se refiere a la experiencia democrática en el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (STNE), en particular la que dio lugar a la formación de la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación y Organizaciones Democráticas del SNTE (CNTE). En este trabajo encontramos una breve historia del STNE, en la que se muestran las formas que a lo largo de casi treinta años han permitido a la dirección nacional del sindicato mantener un férreo control sobre sus agremiados. Pero no todo ha sido control. En 1979

\* Victoria Novelo (coord.), *Democracia y sindicatos*, Ediciones El Caballito-CIESAS, México, 1990.

se inicia el movimiento democrático, del cual el autor da cuenta de sus etapas, de las formas de organización y de lucha desarrolladas por el magisterio, de los resultados obtenidos y de sus limitaciones, así como de la represión de que ha sido objeto. Hay una clara preocupación del autor por poner de manifiesto los mecanismos de participación de la base magisterial que buscan evitar la repetición de vicios heredados de las prácticas antidemocráticas. En síntesis, el énfasis está puesto en la acción de la base; en cambio, la participación de los partidos o corrientes políticas no es objeto de un análisis sistemático.

El trabajo de Ilán Bizberg está dedicado a la acción sindical que se ha desarrollado en algunas empresas paraestatales de la rama siderúrgica. En particular, centra su análisis en "el programa de Línea Proletaria (LP), su relación con otras corrientes sindicales y su acción" (p. 86). El autor plantea el contexto económico y político del país en la década de los setenta, así como las características del SNTMMSRM, sindicato del cual forman parte las secciones sindicales en las que LP alcanzó el poder. A lo largo del texto conocemos cuáles fueron sus demandas y cómo las negociaron cuando encabezaron las secciones sindicales, así como las formas de organización que desarrollaron para lograr una mayor participación de la base. Bizberg también hace una caracterización del programa de LP, y señala las diferencias que esta organización sostiene con otras corrientes o partidos de izquierda, en particular con aquellos a los que podríamos denominar leninistas.

A su vez, el trabajo de Víctor Manuel Sánchez da cuenta de la experiencia del Sindicato Mexicano de Electricistas (SME). La importancia de esta organización sindical dentro del movimiento obrero mexicano radica en su

historia, su antigüedad, su tradición democrática y las conquistas que ha obtenido. El autor expone la forma en que la empresa y por consiguiente el sindicato han sido afectados por la política estatal con respecto a la industria eléctrica. En este contexto presenta algunos de los estatutos que son el sustento de esta tradición democrática, y señala la existencia de distintos grupos al interior del sindicato. Sobre ellos narra la manera cómo se han formado y los momentos en cada uno ha tenido el poder, así como algunos de los errores que los llevaron a la derrota. En esta parte del trabajo están ausentes los programas que presentaban los distintos grupos, lo cual limita mucho la comprensión que el lector puede tener sobre las causas más profundas del triunfo o la derrota de cada uno. Hay también un recuento de la movilización llevada a cabo por el SME en los años 1983 y 1984, en los cuales se enfrentó con el Estado, la que terminó en un repliegue del sindicato. El trabajo concluye con un balance sobre los alcances que ha tenido la democracia sindical en esta organización.

La última monografía, de Miguel A. Gómez y María Teresa Ruiz, busca caracterizar la concepción de democracia sindical implícita en la práctica de distintos sindicatos de empresas establecidas en el norponiente de la ciudad de México. Esta caracterización involucra distintos aspectos del problema. Uno de ellos es el rescate de las formas de lucha que desarrollan los obreros en estos centros de trabajo una vez que la huelga deja de ser un instrumento de presión de los obreros y se convierte en un arma que se revierte en contra de los huelguistas. Señalan también las principales características del sindicalismo que impulsa la Unidad Obrera Independiente (UOI) al que se contraponen el sindicalismo democrático. Este

plantea la necesidad de que "la base tenga participación y ejerza el poder controlando tanto la satisfacción de las demandas, como a sus representantes sindicales y asesor legal"(p.187). Gómez y Ruiz también señalan los esfuerzos orientados a la búsqueda del fortalecimiento de la unidad de los sindicatos que ha realizado este sindicalismo, así como los problemas que han impedido consolidar este intento.

Los autores de estos trabajos se refieren constantemente a diverso material hemerográfico, en particular a la prensa de las distintas organizaciones estudiadas. Sólo en el caso de los sindicatos de empresas del norponiente de la ciudad de México se señala que el trabajo fue realizado en base a entrevistas con obreros que laboran en dichas fábricas.

De esta manera, *Democracia y sindicatos* rescata las experiencias de lucha de distintos grupos sindicales, y nos muestra un amplio abanico de formas de lucha que distintos grupos de trabajadores han desarrollado para democratizar sus organizaciones sindicales. A diferencia de otros trabajos donde la atención

se pone exclusivamente en las dirigencias, en estas monografías hay una gran preocupación por señalar las formas en que las bases participan en sus sindicatos y en sus luchas. Sin embargo, de la lectura de estos trabajos surge la inquietud acerca de los límites que tiene la acción sindical, los que son palpables en todas las monografías. De esta preocupación se deriva otro problema, al que habrá de dedicar posteriores investigaciones y que Novelo señala en la introducción, el antipartidismo entre los obreros.

Un problema de este libro, del cual los autores no son responsables, es que aparece publicado con retraso. Los trabajos fueron concluidos en marzo de 1985 y la introducción está fechada en octubre de 1987. A lo largo de estos años el trabajo sin duda envejeció. Esto, sin embargo, no vuelve inútil su lectura, pues aunque hemos visto el desenlace o el repunte de los movimientos a los que se hace mención, la problemática planteada en este libro continúa vigente en el sindicalismo mexicano.¶