

La cooperativa agroindustrial Pascual en México: Posibilidades y límites de la economía social.

Boris Marañón-Pimentel

En esta ponencia se analiza a la más emblemática empresa social urbana en México, la Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, productora de jugos y refrescos de frutas. Ubicada en la Ciudad de México, esta empresa social surgió a mediados de los ochenta, tras una larga huelga reivindicativa, que transformó a los obreros en sujetos sociales y los llevó a ejercer la autogestión para defender su fuente de empleos e ingresos. Actualmente, Pascual genera alrededor de 5,000 empleos directos, adquiere una porción del sus requerimientos de azúcar a una cooperativa agroindustrial, y la fruta a ejidatarios a través de contratos de producción; se mantiene en un mercado abierto y controlado por las transnacionales Coca Cola y Pepsi Cola. La empresa lleva a cabo una gestión democrática, y destaca por un comportamiento con responsabilidad social y solidaridad en relación a sus trabajadores y los sectores populares. De este modo se consideran las estrategias que han permitido a la Cooperativa Pascual, surgir y destacar en el mercado nacional de bebidas embotelladas, conservando los principios solidarios. Al mismo tiempo, el presente trabajo busca situarse en una discusión latinoamericana más amplia y reciente respecto a si las empresas autogestionarias creadas al calor de significativas luchas sociales están logrando configurar un nuevo patrón organizativo distinto al capitalista: el ejercicio de autoridad y la cooperación en democracia directa; la igualdad en el desempeño de tareas, remuneraciones y distribución del excedente.

Cooperative Pascual in Mexico: Opportunities and limits of social economy

Boris Marañón-Pimentel

On this paper the most emblematic urban social company in Mexico, the Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, which produces juice and refreshments of fruits, is analyzed. Located in the City of Mexico, this social company arose in the middle of the eighties's, after one long and hard strike, that transformed the workers into social subjects and it allowed to run the autogestion to defend employment and income sources. At this moment Pascual generates around 5.000 direct jobs, and acquires a portion of sugar's requirements to an agro-industrial cooperative, and the fruit to "ejidatarios" through production contracts; it keeps on an open market controlled by transnational companies Coca Cola and Pepsi Cola. The cooperative carries out a democratic management and social responsibility and solidarity in relation to its workers and popular sectors. The paper analyze the strategies that have allowed the Pascual Cooperative, to arise in the national bottled drink market, conserving its basic principles. The present work also looks for to locate itself in a wider and recent Latin American discussion regarding to performance of "recuperadas" as a new organizational pattern different from the capitalist one: the exercise of authority and the cooperation in direct democracy; the equality in the performance of tasks, salaries and distribution of the surplus.

**La coopérative agro-industrielle Pascual au Mexique : Opportunités et limites de
l'économie sociale
Boris Marañón-Pimentel**

Cet exposé présente une analyse de l'entreprise sociale urbaine la plus emblématique du Mexique, la Société Coopérative des Travailleurs Pascual (*Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual*), au sein de laquelle sont produits des jus et boissons à base de fruits. Située dans la ville de Mexico, cette « entreprise sociale » a été créée aux milieux des années quatre-vingt, suite à une longue grève de revendication, qui a transformé les ouvriers en sujets sociaux et les a poussés à exercer une autogestion, dans le but de défendre leurs emplois et leurs revenus. Actuellement, Pascual génère environ 5000 emplois directs, s'approvisionne en sucre auprès d'une coopérative agro-industrielle et en fruits auprès d'ejidataires (*ejidatarios*), au travers de contrats de production. L'entreprise se maintient dans un marché ouvert et contrôlé par les transnationales Coca Cola et Pepsi Cola. Elle met en œuvre une gestion démocratique, et se distingue par son fonctionnement basé sur une responsabilité sociale et une solidarité envers ses travailleurs et les secteurs populaires. Ainsi, l'analyse s'intéressera aux stratégies qui ont permis à la Coopérative Pascual de faire son apparition et se démarquer sur le marché national des boissons en bouteille, tout en conservant des principes solidaires. En outre, la présente étude sera replacée au sein du plus large et récent débat latino-américain : Les entreprises « autogérées », créées sur fond de luttes ouvrières, sont-elles en train de parvenir à construire un nouveau modèle organisationnel, distinct du modèle capitaliste, reposant sur l'exercice de l'autorité et la coopération dans la cadre d'une démocratie directe, l'égalité dans l'exercice des tâches, les rémunérations et la distribution des excédents ?

Introducción

En esta ponencia se analiza a la más emblemática empresa social urbana en México, la Sociedad Cooperativa de Trabajadores Pascual, productora de jugos y refrescos de frutas. Ubicada en la Ciudad de México, esta organización surgió a mediados de los ochenta, tras una larga huelga reivindicativa, que transformó a los obreros en sujetos sociales y los llevó a ejercer la autogestión para defender su fuente de empleos e ingresos. Actualmente, Pascual genera 5,000 empleos directos, adquiere una porción de sus requerimientos de azúcar a una cooperativa agroindustrial, y la fruta a ejidatarios a través de contratos de producción; se mantiene en un mercado abierto y controlado por las transnacionales Coca Cola y Pepsi Cola. La empresa lleva a cabo una gestión transparente y democrática, y destaca por su desempeño con responsabilidad social y solidaridad en relación a sus trabajadores y sectores populares. Se evalúan las estrategias que han permitido a la Cooperativa Pascual, surgir y destacar en el mercado nacional de bebidas embotelladas, conservando los principios solidarios, enfocándose en los aspectos laborales, tecnológicos, organizativos, distributivos y en la relación con el Estado. Al mismo tiempo, el presente trabajo busca situarse en una discusión latinoamericana más amplia y reciente respecto a si las empresas autogestionarias creadas al calor de significativas luchas obreras están logrando configurar un nuevo patrón organizativo distinto al capitalista: el ejercicio de autoridad y la cooperación en democracia directa; la igualdad en el desempeño de tareas, remuneraciones y distribución del excedente.

El documento está dividido en cuatro partes. En la primera se precisa el contexto socioeconómico en el que surgen las empresas recuperadas, como una expresión nueva del “polo marginal” de la economía y se ubica a las empresas recuperadas como parte de la “economía solidaria”. Después se presenta, de manera sintética, un balance sobre los logros y dificultades de las empresas recuperadas respecto a la construcción de un nuevo tipo de organización del trabajo que fortalezca la autonomía y la igualdad social. Luego, se despliegan la historia de Pascual, su origen, desempeño y estrategias para insertarse en el mercado y al mismo tiempo construir una autoridad democrática; sus logros y retos. Finalmente, se ensayan algunas.

Es importante mencionar que la investigación se encuentra en una fase inicial y que se obtuvo información primaria sobre el caso mexicano a través de entrevistas varios de sus directivos, entre febrero y julio de este año. En un segundo momento se buscará el punto de vista de los trabajadores.

El “Polo marginal”, empresas recuperadas y economía solidaria.

En América Latina, el avance del capitalismo en materia de inversiones, producción y exportaciones en las últimas dos décadas no ha significado un crecimiento significativo en la creación de nuevos empleos asalariados. Por el contrario, con la aplicación de las políticas macroeconómicas sintetizadas en el Consenso Washington se ha registrado pérdida de empleos estables, una creciente importancia del subempleo y desempleo, la extensión de la pobreza y la pérdida de ciudadanía. La crisis de la “sociedad salarial”, ha conducido, en un contexto de amplia movilidad del capital a nivel internacional y de intensificación del uso de las tecnologías de la informática y electrónica a la difusión de formas organizativas basadas en la precarización de la fuerza laboral (empleos eventuales, escasas o nulas prestaciones sociales, subcontratación). Sin embargo, como sostiene Quijano (1998), en términos tendenciales, ya desde los sesenta se advertía un

agotamiento del proceso de mercantilización de la fuerza de trabajo, generado por un patrón de industrialización que incorpora de modo creciente tecnologías ahorradoras de mano de obra, de modo que se incrementa el volumen de fuerza de trabajo excedente como trabajo asalariado, al mismo tiempo que sigue siendo significativa la cantidad de trabajadores que se desprende de relaciones no salariales, buscando vender su fuerza de trabajo para lograr su reproducción. El sector desprendido de relaciones laborales era el núcleo central del “polo marginal”, integrado por trabajadores que de modo individual o con sus familias, no están subordinados a las empresas, tienen recursos y productividad reducidos, no pueden obtener ganancias sino ingresos de subsistencia, y que producen bienes y/o servicios para la propia población de trabajadores marginalizados (Quijano, 1998). Segmentos importantes de estos sectores sin empleo asalariado se ha organizado bajo distintos esquemas para tratar de lograr su sobrevivencia, emprendiendo actividades económicas que pueden o no estar regidas por criterios de mercado. Una de ellas, y de temporalidad relativamente reciente, es la “recuperación” de las fábricas en quiebra, denominadas en Argentina y Brasil, “recuperadas” y “autogeridas”, respectivamente.

En América Latina, las expresiones de Economía Social entendida una parte de la realidad social diferenciada tanto del ámbito de la economía estatal del sector público como de la economía privada de naturaleza capitalista, han tenido una acogida amplia, pero aquí interesa destacar dos vertientes de corte popular: economía popular y economía solidaria y tienen como sujetos centrales a los trabajadores organizados que se esfuerzan por crear sus fuentes de trabajo e ingreso. El término de “organizaciones económicas populares” (OEPs), se refiere a las formas asociativas que tenderían a una conciencia de solidaridad y se orientarían a satisfacer las necesidades integrales del grupo y no la acumulación de capital; por la carencia de capital, ya que la distribución de excedentes sería mínima y se destinaría a la subsistencia y la valorización del trabajo; y se perfilarían como una economía alternativa (Razzeto, 1984, 1990). Mientras tanto, para Singer (2006, 1998) el concepto de Economía solidaria tiene como base la idea de solidaridad en contraposición al individualismo predominante en la sociedad capitalista y representan una vía para que las personas obtengan mayor autonomía en lo que concierne a las áreas cruciales de trabajo y ciudadanía. La cooperativa sería la forma representativa de esta propuesta autogestionaria. Ambas propuestas tienen en común la organización de los trabajadores en unidades económicas colectivas, con distintos grados de inserción en el mercado, sin embargo entre ellas hay dos diferencias fundamentales. Por un lado, los participantes de la economía popular no siempre profesan una agenda política e ideológica y puntos de vista de transformación social, y pueden incluso mantener posiciones políticas opuestas. Por otro lado, la economía popular se organiza respecto a dos ejes fundamentales, reciprocidad y comunidad, pero sin que esto signifique que no estén conectadas con el mercado de modos y amplitudes diferentes; mientras tanto en las cooperativas, las reglas del mercado y salariales juegan un rol más grande y la reciprocidad opera fuera de las relaciones laborales debido a una decisión consciente de los socios. Esto podría explicar porqué cuando tal conciencia no existe o cuando emergen situaciones difíciles relativas a la materialidad de las relaciones laborales y distribución de la producción, las cooperativas generalmente se disgregan o se reorganizan como empresas convencionales tratando de crecer y expandirse. Contrariamente, en muchas ciudades latinoamericanas, dentro del heterogéneo mundo de las denominadas organizaciones económicas populares, es la materialidad de las relaciones sociales en si mismas la que requiere la solidaridad de sus miembros. En otras palabras, es debido a que la reciprocidad constituye la fábrica

real de las relaciones sociales por lo que ella orienta a la práctica de la solidaridad, la que podría prevalecer aún sobre la consciencia política formal y la ética social de sus miembros (Quijano, 2006).

La autogestión en las empresas recuperadas: El debate.

La difusión registrada por la modalidad cooperativa como forma organizativa y jurídica básica de las empresas recuperadas, ha revivido un viejo debate, originado en los albores de la revolución industrial, sobre su viabilidad para mantener el equilibrio entre gestión democrática y eficiencia según criterios de mercado; y ha generado un gran optimismo, sobre todo en Brasil, donde Singer (2006, 1998) la ha colocado como el eje central de la economía solidaria y de una propuesta sistémica alternativa. Esta orientación ha recibido diversas críticas, señalándose que el análisis de las cooperativas y su relación con la economía solidaria se realiza a partir de a) una aproximación normativa de lo que debería ser la “autogestión”, idealizando las prácticas concretas; b) la adhesión conceptual a la idea de una posible autonomía de dichas prácticas de las relaciones capitalistas dominantes (Ghibaudi; 2004); c) la abstracción de la diversidad entre cooperativas según sus formas de gestión y sus prácticas concretas, más allá de su existencia jurídica formal, ya que pueden ser burocráticas y antidemocráticas, individualistas, destacando entre ellas las “pragmáticas” y las defensivas (Lima, 2003)¹. A esto se suma la polémica, por un lado, respecto a si, dada su orientación mercantil, las cooperativas deben ser o no incluidas dentro de la simiente de economía alternativa² y, por otro, a la inclusión de cooperativas que contraten trabajadores asalariados, situación que transgrede el principio fundamental de “todo trabajador es socio y todo socio es trabajador”, y aleja a estas empresas de la supresión de la desigualdad social, ya que se segmenta a la población trabajadora en la toma de decisiones, en el empleo y remuneraciones, en el reparto del excedente (Singer, 2006a).

Este amplio debate sobre las posibilidades emancipatorias de las cooperativas tiene en la base su “dilema estructural”, su “conflicto constitutivo”: eficiencia económica y gestión democrática, es decir mantenerse en el mercado y, al mismo tiempo, construir un nuevo orden micro y macro social, caracterizado por la autogestión, la supresión de la división del trabajo capitalista y una distribución social e igualitaria del excedente (Dos Santos y Rodríguez-Garavito, 2006; Lima, 2003; García et al, 2006). Webb y Webb (1914, citado por Lima, 2003), sostenían que las cooperativas tenían un ciclo de vida que las llevaría a la degeneración de sus principios básicos, por la erosión gradual de la

¹ Existirían, por los menos, cinco tipos de cooperativas (Endowed, alternativas, de generación de renta, defensivas y pragmáticas (Conforth, 1990, citado por Lima, 2003. En el caso brasileño se registra sobre todo, cooperativas “defensivas” y “pragmáticas”. Las primeras tomaron el ejemplo de las experiencias autogestionarias surgidas a fines de los ochenta y principios de los noventa, y que se caracterizan por tener un carácter de red, la asesoría especializada, la adhesión a los principios de autogestión y democracia en el trabajo. Las segundas están conformadas por aquellas organizadas por capitalistas que terciarizan sus actividades formando cooperativas de trabajadores, aceptando éstos tal situación también por razones pragmáticas, es decir, por la conservación del empleo (Lima, 2003).

² Quijano (2006) sostiene que no se debe descartar el potencial de las cooperativas como parte de una propuesta alternativa, pues las cooperativas son instituciones que organizan o pueden hacerlo a una gran cantidad de individuos, cubren una rama o sector de actividad económica, y están sistemáticamente ligadas al mercado y para reproducirse y crecer, ellas requieren tener una relativamente clara división del trabajo y una efectiva administración. Por lo tanto, sus diferencias en relación a las empresas capitalistas no están fundadas en la división del trabajo, en la relación con el mercado, salarios o en la administración jerárquica.

democracia interna, por la contratación de gerentes y de trabajo asalariado, convirtiéndose en empresas capitalistas).

La creación de emprendimientos autogestionarios industriales en América Latina ha tenido una tendencia creciente en las últimas dos décadas, sobre todo en Brasil y Argentina.³ En relación a las formas de organización del trabajo en los emprendimientos los principales hallazgos son diversos a) en el momento de impulsar el proyecto autogestionario los trabajadores no tienen opciones y prácticamente se ven obligados a optar por el modelo cooperativo, el mismo que hasta ese momento es desconocido en sus principios y funcionamiento; b) En Argentina se igualan los salarios; mientras que en Brasil, en general se va introduciendo una diferenciación salarial, considerando la capacidad financiera de la empresas y los niveles existentes en el mercado de trabajo; c) se mantiene la división jerárquica del trabajo y la línea de montaje tradicionales, aunque en algunos casos ésta es modificada; d) se produce una marcada segmentación laboral entre socios y asalariados en cuanto a pagos, prestaciones y capacidad de decisión; e) existe una baja escolaridad promedio y se registra una baja motivación, así como la persistencia de la “cultura del asalariado”, ya que los trabajadores continúan actuando como empleado; f) incomprensión del trabajo cooperativo, en relación al esfuerzo individual y la disciplina, reintroducción de premios y castigos tradicionales, pero de modo negociado; g) se producen conflictos entre antiguos y nuevos cooperativistas, por visiones distintas sobre la cooperativa (los segundos no participaron en la lucha fundacional) en relación a criterios para aceptar a nuevos socios, remuneraciones, distribución del excedente y democracia interna, entre otros aspectos (Ghibaudi (2004), Fajn (2004), Rebón (2005), Singer (2006), Tadashi Oda (2001), Tauile et al (2005), Bialakowski et al (2004), Fernández Álvarez (2006), Gracia y Cavalieri (2007) y Rebón (2005).

En relación a los aspectos técnico-económicos se destacan problemas de obsolescencia tecnológica, la operación con maquinaria simple, la escasez de financiamiento institucional y capital de trabajo, dificultades para la adquisición de materia prima, y producción destinada principalmente al mercado interno, con marca propia o de terceros. Finalmente, destaca la debilidad o inexistencia de una economía de red entre cooperativas, para el suministro y/o compra de insumos, ampliar el mercado, conseguir financiamiento y asesoría técnica (Ghibaudi (2002), Singer (2006), Tadashi Oda (2001), Tauile et al (2005); Rebón (2005).

Por tanto, se constata la capacidad de los trabajadores para la autogestión, la democratización de la gestión, la mejora en la calidad de los empleos y en distribución del excedente, pero como afirma Ghibaudi (2004: 11), “en el caso de las recuperadas y autogeridas, las relaciones mercantiles son las que acaban determinando la forma de uso y retribución del trabajo de fábricas que esencialmente son unidades de producción comerciales. Así, es pertinente destacar que existe una transformación significativa y nada despreciable en la condiciones de trabajo y retribución más igualitaria al trabajo.

³ Ghibaudi (2004) realizó un estudio comparativo de ambas experiencias, es decir, de las empresas “recuperadas” argentinas y las “autogeridas” brasileñas, encontrando ciertas características comunes entre ellas, destacando la concentración geográfica, el tipo de participantes, la rama económica en la que se desenvuelven, y el discurso legitimador. Los aspectos contrastantes se refieren a la temporalidad, el tipo de articulación social y política y a la forma de intervención del Estado. En Argentina el proceso sociopolítico siguió otra vertiente. Ver sobre Argentina Fajn (2004), Palomino (2003), Rebón (2005); y respecto a Brasil, Tauile (2001), Tadashi Oda (2001).

Y, que, sin embargo, la relación dominante capital-trabajo continua vigente”. En esta medida no parece estar emergiendo un nuevo subsistema económico alternativo, como sostiene Singer (2006). Quijano (2006), al sintetizar los resultados de experiencias de cooperativas urbanas de producción en Brasil e India presentados en Dos Santos (2006), reafirma la orientación mercantil (en la administración y criterios salariales) y los logros en la democratización de la gestión de las empresas recuperadas. El mismo autor sostiene que en el actual período histórico del capitalismo, existe un gran margen de ambigüedad y contradicción entre capital y no capital. Crecientes sectores de trabajadores ya no tienen asegurada su reproducción bajo el capital, pero su sobrevivencia tampoco es posible fuera de aquél. En un mismo territorio, por ejemplo, el primero puede utilizar trabajo asalariado y esclavo al mismo tiempo, como ocurre en segmentos de haciendas brasileñas, las que pueden tener como vecinas a cooperativas campesinas del Movimiento Sin Tierra (MST). Por tanto, Quijano sugiere la realización de estudios de caso, con el fin de ir especificando en cada experiencia qué combinaciones de capital y no capital existen, hacia dónde apuntan y qué elemento sería el predominante (Quijano, 2006 y 1998).

La cooperativa Pascual en México: El porvenir de una ilusión

En México la experiencia de empresas urbanas recuperadas organizadas en cooperativas no ha tenido la dimensión observada en otros países de América Latina. En el país, el sector cooperativo, como parte del sector social, tiene una larga y rica historia (Martínez, 1998), la misma que a partir de la relación con el Estado, ha pasado por varias etapas, de las cuales, para los objetivos de esta investigación, interesa destacar las dos últimas: de 1938 a 1993 y de 1994 a la actualidad. En 1938 se promulgó una nueva Ley General de Sociedades Cooperativas que si bien tenía un carácter popular y promotor sometía a las cooperativas a un fuerte control, pues el Estado tenía la facultad de llevar el registro nacional y de aprobar los acuerdos alcanzados en las asambleas (Martínez y Rojas, 2003). En 1994, ya en plena profundización del modelo económico neoliberal, el gobierno de Salinas reformó la ley anterior con una orientación desreguladora, sin otorgar al cooperativismo un lugar particular y distinto al de la iniciativa privada (Martínez y Rojas, 2003).

La empresa Refrescos Pascual S.A. inició sus operaciones en el Distrito Federal, en 1939, produciendo agua purificada, y posteriormente se dedicó a la elaboración de refrescos y jugos, vendiendo las bebidas Pascual y Lulú y los jugos Boing. Los productos se destinaron principalmente a los niños, razón por la cual usaban frutas naturales y se decide etiquetar los productos con la imagen del Pato Donald. La empresa registró un importante crecimiento en sus ventas, debido a altos índices de productividad derivados del uso de tecnología de punta, una política de distribución y bajos costos de producción basados en relaciones laborales “patrimoniales”, es decir un control discrecional y autoritario, bajos salarios y supresión de la mayoría de derechos laborales. El empresario recibía un trato diferencial por sus cercanos vínculos con dos presidentes en los setentas, ya que se le permitía evadir al fisco, recibía concesiones y exclusividad para distribuir sus productos en las escuelas primarias, y no era sancionado por violaciones a la Ley Federal del Trabajo (Torres Salvador, 1991; Nava, 1994 y 1997; Rodríguez Huerta, 2004; López y Martínez, 1989; Vial, 1986; Taibo II; 1996),.

A inicios de 1982, la situación económica en México empeoraba por la crisis externa y la creciente inflación y ante las protestas de los trabajadores, el gobierno decretó a

partir del 17 de febrero un aumento de emergencia a los salarios⁴. Ya que el dueño de Pascual se negó a cumplir este mandato oficial, los trabajadores entraron en huelga a principios de mayo y el patrón, en lugar de buscar una salida negociada, trató de romper la paralización con violencia, lo que produjo la muerte de dos obreros. A partir de ese momento, los obreros se cohesionaron, y con el apoyo de sindicalistas, entre ellos el veterano líder ferrocarrilero Demetrio Vallejos, y la solidaridad de sectores medios y populares de la ciudad, se movilizaron hasta que, finalmente, el 6 de agosto de 1984 compraron, en remate público, los bienes (marcas, equipo obsoleto, materias primas y producto terminado ya caducado). Casi dos meses después, el 1 de octubre de 1984, la Secretaría del Trabajo autorizó creación de la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual S.C.L, y siete meses más tarde, el 27 de mayo de 1985, se iniciaron las operaciones formales. Los trabajadores a lo largo de esta épica experiencia, se habían convertido en sujetos sociales y se aprestaban a construir una experiencia de autogestión inédita en el México urbano. No obstante, dicha historia no ha estado exenta de obstáculos.

Una de las mayores dificultades iniciales fue la escasez de capital de trabajo. Hubo la posibilidad de un crédito gubernamental que no fue aceptado por estar condicionado a reducir personal obrero y a contratar de trabajadores administrativos. La única fuente de liquidez fue la donación de un día de salario de los trabajadores del Sindicato de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Este decisivo aporte y el acuerdo con un empresario jalisciense para que les proporcionara producto maquilado, permitieron el inicio de las operaciones con 176 trabajadores. Un año después, ya se había logrado reconstruir los vínculos con proveedores y clientes, y la producción se normalizó, lo cual permitió incrementar el número de trabajadores a 1,200. En esa fecha se introdujo el tabulador de salarios para reconocer el diferente aporte de los socios y se consiguieron los primeros rendimientos.

Pascual no ha contado con ningún apoyo gubernamental en materias capacitación, asesoría, impositiva o financiera. Por el contrario, en 1994 al modificarse la Ley de Cooperativas promulgada en 1938, las empresas sociales fueron virtualmente asimiladas a la condición de empresas privadas, y deben pagar los impuestos a la renta, remuneraciones y valor agregado; no son sujetos de crédito bancario comercial y no se les permite recibir préstamos de las cooperativas de ahorro y crédito. La mencionada ley, además, permite la contratación de trabajo asalariado.

La ausencia de crédito formal, ya sea estatal o privado, condujo a que la empresa sólo pudiera expandirse de manera limitada utilizando para ello sus excedentes. A partir de 1987 se inició un proceso de expansión que permitió añadir una nueva planta en San Juan del Río, Querétaro. Sin embargo, a mediados de la década pasada se presentaron serias dificultades derivadas de la apertura del sector a consecuencia de la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, y de la profundización del ajuste estructural, lo que trajo en la competencia de refrescos importados y un proceso de concentración de la actividad en manos de transnacionales. No obstante, desde 1996, empezó otro ciclo de expansión, el cual se tradujo en la apertura de la planta en Tizayuca, Hidalgo hace tres años, así como en el incremento de la capacidad instalada, del número de productos y presentaciones y del nivel de producción, empleo y ventas y

⁴ Ver sobre este complejo proceso, y la lucha del sindicalismo independiente por conquistar derechos laborales oponiéndose al sindicalismo tradicional y corporativo, en una etapa de cambio radical del modelo económico, ver Trejo Delarbre (1990).

el reforzamiento de infraestructura comercial. Actualmente, hay 5,000 trabajadores; se ofrecen ocho productos, en diversos sabores y en un total de 26 presentaciones. La empresa tiene su propia flotilla de camiones de reparto; además de 19 sucursales y 56 centros de distribución independientes en el país. Su principal mercado está en la zona metropolitana y el Distrito Federal. Controla la mitad del mercado de frutas, con los productos Boing y una décima parte del mercado de frutas carbonatadas (Pascual y Lulú). Casi toda su producción se destina al mercado interno y sus ventas anuales son superiores a los 40 millones de cajas.

Pascual tiene un procedimiento marcadamente democrático para elegir a sus autoridades, las mismas que ocupan los puestos por un período de dos años, por acuerdo de asamblea, aunque legalmente podría ser de cinco años. En reunión de asamblea para cada cargo específico cinco socios elegidos por sorteo proponen a sus candidatos, de los cuales sólo uno será seleccionado mediante votación universal y aplicando la regla de la mayoría simple. No existen barreras para ser elegido vinculadas a la falta de experiencia o nivel educativo, y los socios electos tienen que pasar, de manera obligatoria, por un curso de capacitación, durante dos meses, previos a la toma de cargo.

En cambio en el mundo de la producción, la organización del trabajo en la cooperativa no se ha modificado sustancialmente, pues los trabajadores realizan, como antes, actividades, parceladas y repetitivas. El desempeño laboral es controlado por un supervisor ya que, se afirma, debe existir una relación clara de autoridad/subordinación para que las tareas se ejecuten adecuadamente. No es posible la autonomía, de modo tal que cada trabajador se desempeñe productivamente sin controles externos, porque persisten la “cultura del asalariado”, el individualismo y la falta de involucramiento con el proyecto cooperativo. La posibilidad de introducir esquemas de organización horizontales no ha tenido una atención prioritaria en la cooperativa, la misma que ha enfocado sus esfuerzos a consolidarse comercialmente generando mejores empleos, como se verá a continuación.

Las relaciones laborales, a diferencia de la etapa patronal, se caracterizan por salarios más altos, reconocimiento de las prestaciones de ley y otras adicionales y un control basado en premios y castigos, pero que no impide a los trabajadores expresar sus puntos de vista. Entre socios y asalariados no existen diferencias en salarios y prestaciones, sino en cuanto a la capacidad para votar en las asambleas y al reparto del excedente: rendimientos en caso de los primeros y de utilidades en los segundos (Ver cuadro No. 1). Otra diferencia es que sólo los socios pueden acceder a cargos directivos. No obstante, los trabajadores asalariados si pueden ocupar cargos administrativos. La incorporación de nuevos socios debe cumplir dos condiciones: un perfil específico y una aportación económica. La contratación o promoción de trabajadores considera una evaluación, además de antigüedad, trayectoria laboral y escolaridad. En el área de producción, los salarios son fijos e iguales, por categoría, mientras que en el área de ventas, la modalidad es combinada: pago mínimo más una comisión. Los reajustes salariales anuales son superiores al nivel de inflación registrado, y en la misma proporción para todos. No existen estímulos económicos por productividad, pues esto es considerado una contradicción, ya que en la cooperativa todos deben entregar su mayor esfuerzo para mejorar la calidad, productividad y ventas, y reducir los desperdicios y tiempos muertos. Se ha establecido un sistema de premios y castigos para asegurar el mantenimiento de la disciplina: asistencia, puntualidad,

comportamiento en la fábrica. El ingreso al trabajo es controlado y existen sanciones económicas en caso de tardanza e inasistencia.

Cuadro No. 1: Relaciones salariales y contractuales en Pascual, 2007.

	Socios	Asalariados
Tipo empleo	Permanente	Permanente
Remuneración	Superior al mínimo	Superior al mínimo
Excedente	Rendimientos	Utilidad
Días económicos	Sí	Sí
Prima vacacional	Porcentaje	Porcentaje
Seguro social	Sí	Sí
Despensa	Sí	Sí
Comedor	Sí	Sí
Capacitación	Sí	Sí
Pases actividades culturales	Sí	Sí
Educación abierta	Sí	Sí
Servicio médico	Sí	Sí
Permiso por fallecimiento familiar	Sí	Sí

Fuente: Entrevistas de campo.

En estas casi dos décadas y media la empresa ha logrado no sólo sobrevivir sino expandirse. Según directivos entrevistados esto ha sido posible por a) la cohesión de los trabajadores, b) la inserción en el mercado con productos de alta calidad, que tienen como ingredientes básicos el azúcar natural, descartando el uso de la fructosa; y de pulpa de frutas frescas, sin recurrir a composiciones químicas; c) la innovación tecnológica para incorporar nuevos procesos e incrementar la productividad; d) la diversificación productiva, incorporando nuevos productos y presentaciones, atendiendo a los cambios en los patrones de consumo; y e) precios accesibles.

Los logros cuantitativos y cualitativos de Pascual son significativos: ha logrado construir una unidad económica próspera y en crecimiento, con mejores empleos, dando oportunidades laborales y salariales iguales a los socios y no socios, así ejercitar, cotidianamente la democracia directa. Sin embargo, es posible destacar algunas limitaciones centrales, entre ellas, cobran relieve a) la importante diferenciación salarial, b) la creciente importancia del trabajo asalariado, c) las diferencias básicas entre socios y no socios.

A partir de su segundo año de creación, Pascual restableció el tabulador de salarios, con objetivos varios, entre ellos reconocer las diferencias en las tareas realizadas según responsabilidad, calificación, experiencia; de mejorar el desempeño productivo a través de la contratación de personal especializado; y de crear un mercado interno de trabajo, según la postura institucionalista de los mercados laborales, a través de incentivos salariales y no salariales para atraer y retener trabajadores, principalmente calificados. La política salarial estructurada en el reconocimiento de las diferentes responsabilidades

y los niveles remunerativos del mercado de trabajo, trajo aparejada una significativa distancia salarial entre los trabajadores, de modo que a un directivo se le paga seis veces lo que recibe el obrero general.

El número de socios se ha mantenido igual mientras que el de asalariados se ha incrementado sustancialmente hasta alcanzar más de la mitad de la población trabajadora. Este es un signo de cómo la tensión entre eficiencia económica, apropiación privada del excedente e igualdad atraviesa a las cooperativas y su explicación básica se centra en el conflicto distributivo, es decir, el tener que compartir por un lado, los rendimientos y, por otro, el poder, con nuevos socios.

Al mismo tiempo, se sostiene que la contratación de asalariados es legal, permitido con la reforma de la ley General de Sociedades Cooperativas, de 1994, y necesaria porque existe una demanda de trabajadores estacional, en las temporadas pico de producción, o porque se requieren trabajadores para obras determinadas y de corto tiempo. En este caso la empresa hace uso de la flexibilidad laboral cuantitativa, utilizando a la mano de obra como la variable de ajuste ante fluctuaciones en el nivel de producción. Hace casi una década, Pascual creó una empresa para que se encargara de la administración de los trabajadores asalariados, con el fin de resolver, sobre todo, el problema del reparto del 10% de utilidades establecido en la Ley Federal del Trabajo. Como ha quedado evidente, en el manejo de las relaciones laborales no existen diferencias fundamentales entre socios y no socios, pues ambos perciben el mismo salario por el desempeño de una actividad semejante, siendo iguales las prestaciones. No obstante, como sostiene Singer (2006) esta práctica vulnera el principio básico del cooperativismo “todo trabajador es socio y todo socio es trabajador”, y genera diferencias fundamentales, pues sólo los socios pueden ser parte de la toma de decisiones y sólo ellos pueden desempeñar cargos directivos y por tanto tomar parte en el destino de la cooperativa.

La ampliación del número de socios también se vio dificultada por la diferencia de opiniones para determinar la magnitud del aporte económico que debía entregar cada nuevo adherente y por el criterio de distribución de los rendimientos. Hasta mediados de los noventa, los rendimientos se distribuían de manera equitativa, porque no se había cuantificado contablemente el valor del aporte de cada socio. En 1995 se hizo una reevaluación de los activos, se determinó la contribución de cada socio, según su salario y antigüedad, y se estableció el reparto proporcional de los rendimientos (según su nivel de asistencia al trabajo durante el año y de acuerdo al número de certificados de aportación). Como las magnitudes de los aportes fueron muy diferentes entre trabajadores con dos o más décadas de antigüedad y otros recientes, se registró otro problema para la incorporación de nuevos socios, pues los montos relativos a la emisión de certificados de aportación eran inalcanzables para el trabajador medio. Si bien se fraccionó el pago del valor del certificado, la cuantía siguió siendo elevada y en la primera convocatoria no hubo incorporación real de nuevos socios. Se realizaron dos convocatorias más y si bien se han sustituido a unos quinientos socios que se retiraron por antigüedad, existe una tensión respecto al criterio económico para la incorporación, pues entre los socios nuevos se considera que no debe existir un aporte monetario individual y entre los antiguos hay quienes sostiene que los aportes son muy bajos y pueden ser cubiertos sin dificultad por los nuevos socios con sus rendimientos.

Otro aspecto decisivo para el balance de esta experiencia es el tipo de vínculos que tiene en sus relaciones económicas con proveedores de maquinaria, materia prima e insumos, así como por el lado del consumo. ¿Se ha constituido una economía de red solidaria, de

modo que los eslabonamientos hacia atrás y hacia delante presenten fuertes vínculos con otras empresas de carácter social⁵? En el aprovisionamiento de sus materias primas fundamentales la empresa presenta una articulación destacable en lo referente al azúcar y frutas, las mismas que son “sólo nacionales”. El edulcorante es adquirido desde hace casi una década a una cooperativa azucarera de 2,000 trabajadores en Puruarán, Michoacán, creada a partir de la quiebra de la empresa privada. El abastecimiento de frutas se realiza a través del esquema de agricultura por contrato, sobre todo con ejidatarios, fijándose los precios de compra, y estándares específicos de calidad (madurez, sanidad, tamaño), en un trato que, según directivos de la cooperativa, es balanceado. No obstante, el cuadro es poco alentador en relación a la adquisición de insumos básicos, maquinaria y a la venta de productos pues el plástico, requerido para la elaboración de los envases de los refrescos embotellados proviene de empresas privadas y extranjeras, lo mismo ocurre con el cartón para el producto Boing en caja. La cooperativa cuenta con maquinaria importada para elaborar dichos envases, y la propia maquinaria de proceso también es proporcionada por empresas transnacionales. Respecto al consumo no existe un vínculo orgánico con sectores específicos de consumidores organizados, ya sea en la modalidad cooperativa u otras. Directivos de la empresa manifiestan que la población, especialmente los trabajadores y estudiantil, desde el movimiento de huelga le ha dado su apoyo moral y económico.

Pascual, ha estado sometida no sólo a presiones derivadas de la competencia, sino también a demandas legales que se remiten al tiempo en que la cooperativa se formó, y se refieren a las disputas con trabajadores que decidieron no integrarse al proyecto autogestionario y a otra por los terrenos. Por un lado, el traspaso de los activos de la empresa privada se realizó en términos de una copropiedad entre los trabajadores que sí estuvieron de acuerdo con el nuevo proyecto (alrededor del 90% del total) y los que se opusieron al mismo (el 10% restante), asunto que derivó en un conflicto legal largo, y constituyó una pesada carga económica para la cooperativa.. Por otro lado, la demanda del ex dueño reclamando los terrenos en los que se asentaba la fábrica, constituyó otra rémora pues en 2001, la Corte Suprema de Justicia falló a favor del propietario, y la cooperativa debe entregar los terrenos o pagar una cantidad astronómica por el valor de los mismos, algo que difícilmente hará. Está en evaluación el lugar al cual se mudarán las instalaciones y sus consecuencias.

Conclusiones.

En este trabajo se ha tratado de reflexionar sobre los alcances de las empresas recuperadas en cuanto al surgimiento de un nuevo patrón organizativo distinto la capitalista. Se planteó que en los últimos decenios el capitalismo ha mostrado una menor capacidad para crear empleos asalariados que permitan la reproducción de los trabajadores, situación que ha hecho crecer la importancia del “polo marginal” de la economía, el mismo que está integrado por trabajadores con reducidos recursos y capital y que no buscan la acumulación, sino su subsistencia, a través de relaciones que pueden ser o no mercantiles.

Importantes sectores de trabajadores de empresas en quiebra han emprendido la autogestión bajo los postulados de la economía solidaria, es decir, de la organización económica y política para construir un sistema alternativo. Las experiencias de

⁵ Colín (2006), propone un conjunto de indicadores para evaluar las experiencias solidarias.

empresas recuperadas se concentran en Argentina y Brasil, y han encendido el debate sobre las posibilidades que ellas tienen de construir instituciones igualitarias, que favorezcan la autonomía y contribuyan a erradicar la alienación en el trabajo. Los nuevos emprendimientos se han organizado bajo la forma de cooperativas, no por voluntad explícita sino como casi la única cobertura legal posible. El modelo cooperativo, surgido hace casi dos siglos, en cuanto propuesta emancipatoria tiene sus dificultades, puesto que en sí mismo presenta una tensión entre igualdad y eficiencia económica, es decir, entre la búsqueda de la igualdad social y la necesidad de insertarse en el mercado, entre la propuesta de construir una autoridad democrática y la necesidad de establecer una administración jerárquica y retribuir diferencialmente los aportes de los miembros.

El balance del desempeño de empresas recuperadas en Argentina y Brasil es diverso. El mayor cambio se ha dado en materia salarial en Argentina, donde todos los socios ganan lo mismo a pesar de realizar actividades diferentes. En cuanto a la organización del trabajo hay una dirección colectiva, rotación de los directivos y un papel importante de la asamblea general en la toma de decisiones. Sin embargo a nivel de producción, los trabajadores siguen realizando trabajos parcelados y repetitivos, aunque hay, en ciertos casos, rotación de tareas; asimismo, se aplican esquemas tradicionales de control.

En México la cooperativa Pascual surgida en los ochenta muestra una realidad diversa a la vez común y contrastante con las experiencias de las empresas recuperadas. Pascual tiene más de dos décadas de existencia, se ha consolidado y se encuentra en una etapa de crecimiento. Esta experiencia, única en el México urbano, presenta algunos puntos en común con los emprendimientos recuperados. Destaca como ruptura, la construcción de una autoridad colectiva y democrática; y como continuidades la organización del trabajo parcelada y repetitiva, la asignación de los recursos según las señales del mercado, la contratación de trabajo asalariado, las diferencias entre socios y no socios. En el aspecto salarial, Pascual reproduce los criterios de diferenciación hallados en los emprendimientos brasileños. En términos de articulación de una red solidaria, la cooperativa actúa casi de manera aislada, en un contexto de desarticulación social y política.

Es importante subrayar el carácter provisorio de estas reflexiones ya que la investigación se encuentra en su etapa inicial y no se cuenta todavía con la opinión de los trabajadores sobre los temas tratados y otros más que son relevantes, entre ellos, el recambio generacional, los aspectos de género, la discusión colectiva sobre los logros alcanzados así como los planes de mediano y largo plazo. Es imprescindible tratar de indagar, además, como sugiere Quijano (2006), en ésta y otras experiencias, de qué modo se van articulado los patrones mercantiles y no mercantiles y cuál es la dirección que toma el emprendimiento, en términos de rumbo y racionalidad. En el caso de Pascual es evidente que existe una dirección democrática pero la orientación de la organización es estrictamente mercantil.

BIBLIOGRAFÍA

Bialakowsky, A. y otros. "Empresas Recuperadas: Cooperación y conflicto en las nuevas formas de autogestión de los trabajadores". Revista Venezolana de Gerencia Abril-Junio de 2004.

- Cavalcanti, Gabriela “Dimensoes da luto política nas práticas de economía solidaria” en André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (Organizadores) *Uma outra economia é posible*, Contexto, Sao Paulo, 2003.
- Esteves, Egeu “Os desafios a igualdade nas cooperativas autogestionarias” en André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (Organizadores) *Uma outra economia é posible*, Contexto, Sao Paulo, 2003.
- García, Jordi, Jordi Via y Lluís M. Xirinacs *La dimensión cooperativa. Economía solidaria y transformación social*, Icaria-Antrazyt, Barcelona, 2006.
- Ghibaudi, Javier. *Una aproximación comparativa a las empresas recuperadas argentinas y las autogeridas en Brasil*. <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/ghibaudi.pdf> (2004)
- Gracia, <http://revistas.colmex.mx/?BUSCAR=1111&autor=29662&scope=8> y Sandra Cavaliere, “Repertorios en fábrica. La experiencia de recuperación fabril en Argentina, 2000-2006”, *Estudios Sociológicos* 73, vol. XXV, núm. 1, enero-abril 2007.
- Fajn, Gabriel *Fábricas Recuperadas: la organización en cuestión* <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/fajn.pdf> (2004)
- Fernández Alvarez, María Inés “Transformaciones en el mundo del trabajo y procesos de ocupación/recuperación de fábricas”, *Realidad Económica* 197, 2006.
- Klimberg, Nicolás, *Trabajo de campo sobre empresas recuperadas. Viabilidad económica en fábricas recuperadas*, 22 de junio de 2005 http://www.fabricasrecuperadas.org.ar/article.php3?id_article=214
- Lima, Jacobo Carlos, “El trabajo autogestionario en cooperativas de producto: A retomada de un velho paradigma”. *GT Trabajadores, Sindicatos e a Nova Questao Social*, XXVII Encontro Anual da ANPOCS (Caxambu, 21-25 de outubro de 2003)
- Lima, Jacobo Carlos “Novas formas, velhos conteudos: diversidade produtiva e emprego precário na indústria do vestuário”, *Observadordeste*, março 2002 <http://www.fundaj.gov.br/observadordeste/obte002.html>
- López Arellano, Oliva; Martínez Alcántara Susana (Coord.) (1989), *La relación Salud-Trabajo. El caso de los trabajadores de la Sociedad Cooperativa Pascual*, UAM, Colección Modular; México.
- Martínez, Ifigenia “La economía del sector social: Una alternativa para la superación de la crisis” en Armando Labra (coordinador) *El sector social de la economía. Una opción ante la crisis*, Siglo XXI Editores, CIECH-UNAM, 1988.
- Martins Parra, Enrique Zoqui, *Liberdade e Necessidade: empresas d trabalhadores autogeridas e a construação socio-política da economia*. Disertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Sociologia para a obtenção do título de Mestre em Sociologia Universidad de Sao Paulo, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Sao Paulo, Agosto de 2002.
- Martínez, Jorge y Juan Rojas, *Contribución al análisis del panorama del sector cooperativo mexicano*, Universidad Autónoma Chapingo, abril, 2003.
- Nava Navarro, Araceli (1994), *Relaciones laborales en la Cooperativa de trabajadores Pascual*, tesis de licenciatura, Instituto Mora, México.
- Nava Navarro, Araceli “De la acción colectiva al movimiento social. El caso de la Cooperativa Pascual”, *Revista Mexicana de Sociología* Vol. 59, No 5, jul-sept. 1997, pp. 301-316.
- Palomino, Héctor (2003), “El movimiento de trabajadores de empresas recuperadas” en *Sociedad 20/21*, Revista de la Facultad de Ciencias Sociales, Ed. Manantial.

- Quijano, Aníbal, *La Economía Popular y sus caminos en América Latina*. Mosca Azul-CEIS. Lima, Perú.
- Quijano, Aníbal (2006), "Alternative Production System?", en Boaventura de Sousa Santos (Ed), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Verso, pp.417-445, 2006.
- Razeto, Luis (1990), *Economía popular de solidaridad*. Segunda edición: Area Pastoral Social de la Conferencia Episcopal de Chile, Programa de Economía del Trabajo (PET), Santiago de Chile, 225 págs.
- Razeto, Luis (1984), *Economía de solidaridad y mercado democrático*, Santiago, PET, 1984.
- Rebón, Julián, *Una empresa de trabajadores. Apuntes acerca de los determinantes de las empresas recuperadas*, <http://www.iisg.nl/labouragain/documents/rebon.pdf> (2004)
- Rebón, Julián "Trabajando sin patrón. Las empresas recuperadas y la producción", Documentos de Trabajo n° 44, Instituto de Investigaciones Gino Germani, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina, , Septiembre de 2005 <http://www.iigg.fsoc.uba.ar/Publicaciones/DT/DT%2044.pdf>
- Rofman, Alejandro, Inés Liliana García y María di Loreto "Autogestión de los Trabajadores, una Experiencia en Expansión para Enfrentar el Desempleo Urbano: el Caso Argentino", *Cadernos PROLAM/USP* (ano 3 - vol. 1 - 2004), p. 67-95 http://www.usp.br/prolam/downloads/2004_01_04.pdf
- Rufino, Sandra, "O proceso produtivo Autogestionário: a experiencia dá cooperativa do sabor", en André Ricardo de Souza, Gabriela Cavalcanti y Regina Yoneko (Organizadores) *Uma outra economia é posible*, Contexto, Sao Paulo, 2003.
- Sarria Icaza, Ana Mercedes "Economía solidaria, prácticas cooperativas y desarrollo local en el sur de Brasil", CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, social y cooperativa*, No. 43, 2002.
- Sarria Icaza, Ana Mercedes "Tercer sector y economía solidaria en el sur de Brasil: características y perspectivas". ISTR Fourth International Conference The Third Sector: For What and For Whom? Dublin, Ireland / July 5-8, 2000. <http://www.istr.org/conferences/dublin/abstracts/icaza.html>
- Singer, Paul, "The rebirth of Solidarity Economy in Brazil", en Boaventura de Sousa Santos (Ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Verso, pp. xvii-lxii, 2006.
- Singer, Paul, *Uma utopia militante*, Editora Vozes, Sao Paulo, 1998.
- Sousa Santos de, Boaventura y Rodríguez -Garavito, César (2006), "Expanding the Economic Canon and Searching for Alternatives to Neoliberal Globalization", en Boaventura de Sousa Santos (Ed.), *Another Production is Possible. Beyond the Capitalist Canon*, Verso, pp. xvii-lxii, 2006.
- Tadashi, Oda, Nilson *Gestao e trabalho em cooperativas de produto: Dilemas e alternativas a participacao*. Disertacao apresentada a Escola Politécnica da Universidade de Sao Paulo para obtencao do título d mestre en Engenharia, Sao Paulo, abril, 2001
- Taibo II, Paco Ignacio (1987), *Pascual: décimo round*, Información Obrera-Universidad Autónoma de Sinaloa, México.
- Tauile, José, Huberlan Rodrigues, Luana Vitutis y Mauricio Sarda, *Referências conceituais para acciones integradas: Uma tipologia da autogestao: cooperativas e empreendimentos de produto industrial autogestionarios provenientes de massas falidas ou en estado pre-falimentar*, Ministerio de Trabajo e Emprego, Secretaria Nacional de Ecnomía Solidaria, Brasilia, 2005.

- Tauile, José Ricardo Eduardo Scotti Debaco, “Autogestão no Brasil: a viabilidade econômica de empresas geridas por trabalhadores” VII Encontro Nacional de Economia Política e II Colóquio Latino-Americano de Economistas Políticos 30 de maio de 2002, Curitiba. <http://www.ecosol.org.br/txt/autogest.doc>
- Trejo Delarbre, Raúl *Crónica del sindicalismo en México (1976-1988)*, Siglo XXI Editores, México, 1990.
- Vial, Alejandro (1986), *La construcción de un sujeto social. El caso de Refrescos Pascual*, tesis de maestría, Flacso, México.
- Vuotto, Mirta “Charles Gide: una referencia singular para identificar la economía social y definir su identidad”, en M. Vuotto (Compiladora), *Economía Social. Precisiones conceptuales y algunas experiencias históricas*, Universidad Nacional de General Sarmiento-Altamira-Fundación OSDE, Buenos Aires, 2003.