



## La cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente. Alcances y límites de una experiencia de economía solidaria desde la lucha de los trabajadores por la recuperación de la empresa y su sociedad con corporaciones privadas

The cooperative Democratic Workers of the West. Scope and limits of an experience of solidarity economy from the workers' struggle for the recovery of the company and its partnership with private corporations



**JOSÉ GUILLERMO DÍAZ MUÑOZ**  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente. México  
ORCID: 0000-0002-2092-7845  
jguillermo@iteso.mx

59

Recepción: 16/11/2022  
Aceptación: 15/12/2022

### RESUMEN:

La experiencia cooperativa de Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) en el estado de Jalisco, México, nos ofrece una oportunidad de estudio de las empresas recuperadas por sus trabajadores con sus claroscuros y contradicciones. De llegar a constituirse en una cooperativa de producción emblemática en México dadas sus luchas y sus logros en muchos sentidos, la situación actual de la empresa social atraviesa una severa crisis en su interior cuyo desenlace es sumamente incierto. Basados en un estudio propio, recuperamos la experiencia de manera articulada desde el pensamiento complejo y el enfoque cualitativo, y nos apoyamos con la revisión documental -sistematizaciones y fuentes hemerográficas- para actualizar su historia reciente, de manera que podamos contar con un estudio más completo de la historia de aciertos y desaciertos de esta experiencia, confiando en que sus lecciones y aprendizajes ayuden en la comprensión de la realidad compleja de las economías solidarias y sus retos en nuestra América Latina.

**PALABRAS CLAVE:** cooperativismo, empresas recuperadas por sus trabajadores, economías solidarias, complejidad, incertidumbre.

### ABSTRACT:

The cooperative experience of Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC) in the state of Jalisco, Mexico, offers us an opportunity to study the companies recovered by their workers with their chiaroscuros and contradictions. If it becomes an emblematic production cooperative in Mexico, given its struggles and achievements in many ways, the current situation of the social enterprise is going through a severe internal crisis whose outcome is highly uncertain. Based on our own study, we recover the experience in an articulated manner from complex thinking and qualitative approach, and we support ourselves with the documentary review -systematizations and hemerographic sources- to update its recent history, so that we

can have a more complete study. of the history of successes and failures of this experience, trusting that its lessons and learning will help in understanding the complex reality of solidarity economies and their challenges in our Latin America.

**KEYWORDS:** cooperativism, companies recovered by their workers, solidarity economies, complexity, uncertainty.



## Introducción

Las empresas recuperadas por sus trabajadores en México son escasas. Sin embargo, más allá de su magnitud cuantitativa, resultan un campo de estudio muy fecundo y complejo de esta vertiente de las economías solidarias (Ruggeri, 2009). El caso de la Sociedad Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente (TRADOC), una de estas empresas sociales mexicanas de tipo cooperativo enfocada a la producción de llantas, forma parte de esta oportunidad de generación de conocimiento.

Es posible identificar cuatro grandes momentos en la vida de la planta de Tradoc: a. la etapa de producción, desde su fundación, en 1972, hasta el cierre, en diciembre de 2001, primero con la Compañía Hulera Euzkadi, propiedad de Carlos Slim, y luego con Continental AG, propietaria desde diciembre de 1998 (Gómez Delgado, 2008); b. la etapa de resistencia, cuando los casi 600 trabajadores -de los 970 originales- promueven una huelga y se movilizan contra el cierre; c. la etapa de producción y crecimiento, a partir del 2005, con la compra-venta y reapertura de la planta en nuevas condiciones de copropiedad y la constitución de TRADOC como cooperativa que integraba a 587 socios; y d. la etapa actual, de crisis cooperativista y comercial, desde inicios del 2018 a la fecha, con la cooperativa sumida en fuertes conflictos internos y denuncias de corrupción a la nueva dirección.

La lucha de los extrabajadores de Euzkadi —hoy cooperativistas de Tradoc— es considerada por muchos actores nacionales e internacionales como emblemática de la lucha por la defensa de los derechos laborales y la posibilidad de la recuperación de empresas, debido al triunfo logrado sobre una gran trasnacional como Continental —cuarta empresa global en la producción de llantas con 140 plantas en el mundo, 80,580 empleados y con una participación en el mercado mexicano de 14.5%.

Ubicada en el corredor industrial de El Salto, donde se asientan más de 150 compañías, la planta de Tradoc abarca casi un kilómetro de longitud y cuenta con más de 360 hectáreas de terreno. Inicialmente, cuando la empresa fue recuperada en 2004, la propiedad la compartía la cooperativa con una empresa comercializadora mexicana —Llanti System—al 50% cada una, pero posteriormente se incorporó una trasnacional estadounidense —Cooper Tire, novena compañía mundial en el sector. La participación accionaria de Tradoc en esta empresa —Corporación de Occidente— pasó al 42%, frente a 20% de Llanti Sistem y 38% de Cooper. Luego vino la venta de acciones de Llanti System a Cooper Tire y finalmente, en el 2019, la venta total de sus acciones de TRADOC a la trasnacional norteamericana, la cual posee ya el 100% de las acciones.

El estudio, cuyo proceso y resultados y presento en este documento, forma parte de un análisis más amplio que realicé entre los años 2007 y 2011 y en donde me propuse analizar y comprender, de manera comparada, seis casos micro socioempresariales -campesinos, indígenas-comunitarios y de trabajadores con empresas recuperadas- y cuatro casos macro o nacionales (México, Bolivia, Brasil y Argentina) (Díaz, 2015). Con todo, dos son las nuevas contribuciones -que al mismo tiempo constituyen mis objetivos- que me propongo en este documento: el primero tiene que ver con la forma articulada o integradora como se presenta el caso, más allá de sus comparaciones con otras experiencias, y ello con el fin de contar con una mirada de conjunto de la experiencia como un todo; la segunda contribución se refiere a la necesidad de actualizar el estado y situación de la cooperativa, con el fin de dar seguimiento al proceso posterior y los logros alcanzados, así

como a su posible permanencia en el tiempo, en caso de verificarse. Como se verá en el recorrido del documento, durante estos últimos tiempos han surgido conflictos de tal envergadura que han puesto en riesgo la existencia misma de la cooperativa, aunque no el de la empresa llantera.

Metodológicamente, me he apoyado en el pensamiento complejo, la investigación de tipo cualitativo -mediante entrevistas semiestructuradas y observación no participante-, la revisión de documentos básicos de la cooperativa, la búsqueda bibliográfica de otros estudios y sistematizaciones más recientes y la exploración en fuentes hemerográficas, especialmente periodísticas.

### **Una aproximación a las concepciones socioeconómicas solidarias**

A quienes hemos realizado estudios de las economías solidarias desde hace tiempo, nos resulta problemático el querer hacer romantizaciones o idealizaciones de las experiencias analizadas y caer en simplificaciones de la vida social. La complejidad de lo social se manifiesta en sus diversas expresiones, incluyendo las nuevas y emergentes formas de construir alternativas socioeconómicas. De ahí que asumimos que el campo de la economía solidaria es muy amplio, y sobre todo, diverso y exuberante. En este enorme campo confluyen una gran variedad de propuestas prácticas de tipo productivo, de intercambio y de consumo de bienes y servicios<sup>1</sup> que se constituyen en afluentes de un pequeño río, cada día con más caudal aunque todavía embrionario de una alternativa al sistema-mundo capitalista dominante (Wallerstein, 2005).

Las definiciones de la economía solidaria -biosocioeconomías solidarias desde mi punto de vista- son muchas y diversas, dependiendo de su matriz teórica, su experiencia práctica y su origen geográfico. Una aproximación a esta variedad de definiciones se puede consultar en Díaz (2019 y 2021), en donde se retoman y sistematizan los diversos aportes:

- Desde la economía clásica, el marxismo y la teoría del valor, el socialismo utópico y el cooperativismo de Rochdale, la doctrina social cristiana y la antropología étnica de la reciprocidad;
- De ellos se desprenden diversas vertientes o afluentes de pensamiento que confluyen, progresiva y regresivamente, a alimentar lo que es todavía un pequeño arroyo: Marcel Mauss con su “economía del don” y la “reciprocidad” y Karl Polanyi desde la “economía sustantiva”, se constituyen en referentes teóricos para la construcción de conceptos innovadores como la “economía del amor” de Marcos Arruda en Brasil; la “economía de la vida” de Franz Hinkelammert en Costa Rica; la “economía cooperativa” de Paul Singer también en Brasil; la “economía solidaria y del trabajo” con José Luis Coraggio y Luiz Gaiger, argentino y brasileño, respectivamente; la “socioeconomía” de Amitai Etzioni en los Estados Unidos; la “economía social y solidaria” de José Luis Monzón en España; la “economía popular solidaria” de Luis Razeto en Chile; la “economía social solidaria y ecológica” de David Barkin en México y las “redes de colaboración solidaria” de Euclides Mance en Brasil, entre otras más;
- Una vertiente adicional proveniente de la academia estadounidense alimenta a las economías alternativas con los estudios de economía sobre la “cooperación” en torno a los bienes comunes de Elinor Ostrom, los estudios de biología evolutiva y “altruismo” de Martin Nowak y los aportes desde la economía postmarxista y la “cooperación” de Samuel Bowles y Herbert Gillis;

---

<sup>1</sup> Desde cooperativas, mutuales, asociaciones, organizaciones sociales urbanas, campesinas y comunitarias-indígenas con múltiples figuras asociativas, agencias de desarrollo local, sindicatos y fondos de pensiones solidarios, empresas recuperadas por sus trabajadores, sistemas locales de empleo y comercio, integradoras sociales, monedas sociales-locales-comunitarias, redes de investigación solidaria, entre muchas más.

- Finalmente, queremos destacar a los biólogos chilenos Humberto Marurana y Francisco Varela en relación a “autopoiesis” como autoreproducción de la vida y “la cooperación y el amor” como soporte evolutivo de la vida en el planeta.

Con todo, quiero proponer una concepción de las biosocioeconomías solidarias como:

Son formas socioeconómicas emergentes y emancipadoras -alternativas al capitalismo y no-hegemónicas- de producir, intercambiar y consumir bienes y servicios, así como de distribuir con justicia y equidad la riqueza generada, centradas no en el capital sino en la reciprocidad y la valorización igualitaria y horizontal del ser humano, asumiendo la diversidad de identidades individuales y colectivas y teniendo a la comunidad como estructura de autoridad colectiva que, desde una la relación armónica con la naturaleza y los otros seres vivos, tienen una base asociativista y cooperativista con capacidad autoorganizativa y autogestiva para asegurar la reproducción ampliada de la vida desde una cultura de corresponsabilidad en la existencia del universo y con los movimientos sociales transformativos” (definición propia con base en Coraggio, 2008; Quijano, 2008; Hinkelamert, 2008; Maturana, 2009 y Morin, 2011).

Como se observa, en esta definición confluyen una Economía de la Vida como propone Franz Hinkelamert, en tanto una especie de alter-economía –o una “economía otra” a la manera de Aníbal Quijano y que integra diversas dimensiones de la vida social, la naturaleza íntima del fenómeno social humano es su fundamento ético, de acuerdo con Humberto Maturana y la reproducción ampliada de la vida en que insiste José Luis Coraggio. Se asume, además, la perspectiva emancipadora y la emergencia de la complejidad de Edgar Morin:

Para Morin (2000), la complejidad es “*lo que está tejido en conjunto*” (*complexus*). Reconoce que dicho tejido está conformado por componentes heterogéneos que representan la paradoja de lo uno y lo múltiple. Lo complejo se caracteriza por el azar, las interacciones, las retroacciones, las determinaciones y el enredo. Ante ello, la complejidad afronta lo entramado, la solidaridad de los fenómenos, la bruma, la contradicción, lo inextricable, el desorden, la ambigüedad y la incertidumbre (...) La idea de la complejidad es, en resumen: dialogicidad, interacción-organización, orden-desorden, simplicidad-complejidad, imperfección, imposibilidad de la unificación y del logro, incertidumbre, indecibilidad e irreductibilidad (Alarcón-Cháires, 2019, p. 12).

62

Producto de esta aproximación conceptual, he propuesto la existencia de diversas tendencias, en una especie de tipología, que permite complejizar más las prácticas biosocioeconómicas alternativas: las alternativas emergentes radicales o utópicas (anticapitalistas), las alternativas emergentes transicionales (no capitalistas) y las alternativas emergentes complementarias (en convivencia con un capitalismo de rostro humano).

Desde la perspectiva del pensamiento complejo<sup>2</sup>, un proceso no siempre avanza linealmente hacia adelante y sino que realiza giros circulares, erráticos, evolutivos e involutivos, inciertos en trayectoria y resultados a través de “procesos recursivos” de:

- mercantilización/desmercantilización (esfera o dimensión económica)
- estatización/desestatización y ciudadanización/desciudadanización (dimensión política);
- socialización/des-socialización (dimensión social);

<sup>2</sup> La simplicidad, como perspectiva epistémica dominante en las ciencias, aporta conocimientos mediante esfuerzos de reducción y disyunción de la realidad reconociendo sus partes y dimensiones particulares; por su parte la complejidad aspira a lo opuesto, en tanto una búsqueda de la comprensión del todo (que no la completud de lo real, lo cual resulta imposible de realizar). Para ello, el pensamiento complejo nos invita a realizar las tareas de conjunción y distinción, contrapuestas a las de disyunción y reducción señaladas.

- sustentabilización/des-sustentabilización (dimensión ambiental);
- localización/globalización (dimensión territorial);
- feminización/masculinización (dimensión de género);
- significación/des-resignificación (dimensión cultural).

Mediante el análisis de estos procesos recursivos a la experiencia de TRADOC es posible intentar una comprensión más compleja de su proceso y los resultados, de los logros, conflictos y contradicciones (dialógicas, en el sentido de la complejidad moriniana) en las diversas etapas de su desarrollo.

### **Esfera económica: la mercantilización/desmercantilización o ¿solidarización hacia dentro y capitalismo hacia afuera?**

*“En esta industria, si no tenemos una alianza de ese tipo, estamos condenados a morir”.*  
Tradoc<sup>3</sup>

La hipermercantilización de la vida se ha hecho evidente no solo en la esfera económica sino también en la política, la cultura, la sociedad, los recursos naturales y los bienes comunes —como el agua— y las religiones, incluso, invadiendo todas las esferas de la vida humana.

La producción de llantas constituye una parte importante de diversas cadenas de valor a nivel global y se encuentra estrechamente ligada a la cadena de producción de automóviles, pero no únicamente.

El análisis del caso de la planta llantera de El Salto, Tradoc indica que en la etapa de Euzkadi y Continental (1971–2001) la empresa estaba inmersa en un claro proceso de mercantilización, lo que se expresaba en sus políticas de adquisición de materias primas, producción y comercialización. La cadena de valor obedecía a las reglas del comercio mundial de llantas, en un marco de globalización neoliberal y de las premisas del ajuste estructural mexicano iniciado desde la década de los ochenta: privatización, desregulación–liberalización y estabilización.

Sin embargo, una vez pasada la etapa de huelga y resistencia contra el cierre de la planta, con la nueva empresa que la maneja, Corporación de Occidente —integrada inicialmente por Tradoc con 42% de las acciones, Llanti Systems con 20% y Cooper Tire con 38%, y a partir del 2012, Cooper Tire con el 58% al adquirir las acciones de Llanti Systems-, el proceso de mercantilización hacia afuera se mantiene: tanto para asegurar el abastecimiento de materias primas como en el proceso de producción y la comercialización. Esta alianza socioempresarial es resultado de una estrategia de adquisición de la planta entre los sectores privado y social. Más aún, la mercantilización se profundiza en 2018, cuando prácticamente TRADOC se ve forzada a vender sus acciones a Cooper Tire.

En este sentido, el paradigma de la economía clásica y neoclásica de valor de cambio (productividad, competitividad) se sostiene en las nuevas condiciones de producción y comercialización, sin que ello suponga un avance en torno a un proceso desmercantilizador hacia el impulso del valor de uso. Para alcanzar las metas de producción y hacer viable la empresa, Tradoc tenía que llevar más lejos sus alianzas empresariales. La necesidad de contar con materias primas, en una industria globalizada, se convertía en un riesgo inmediato.

<sup>3</sup> Para los epígrafes, hemos optado por generalizar a TRADOC como quien aporta las frases. En cuanto a los entrevistados, hemos cambiado sus nombres para proteger su identidad.

De ahí que la desmercantilización del trabajo en TRADOC resulte cierta hasta ahora, pero limitada solo a los socios cooperativistas, ya que los nuevos trabajadores contratados no serían considerados copropietarios de la empresa. Así, los nuevos parámetros de productividad de la planta y de sus trabajadores obedece no solo a los impuestos por la competencia internacional sino fundamentalmente a los incorporados como metas desde los propios cooperativistas, en una nueva forma de relación más convencida y desde dentro, entre las exigencias de la empresa y los compromisos asumidos de manera consciente y voluntaria por los socios cooperativistas. Estas circunstancias pusieron a TRADOC en un dilema hacia diciembre de 2019, cuando la exigencia enorme en el desarrollo tecnológico en la industria llantera, obligaba a COOCSA a realizar una inversión de 300 millones de dólares, de los cuales TRADOC debería aportar el 42% debido a su participación accionaria. La cooperativa se vio entonces forzada a aceptar la venta del total de sus acciones a Cooper Tire, quien pasaría a tener el 100% de la propiedad de la empresa (COSUCOOP, 2019).

**Esfera política: de la desestatización y descuidadización laboral a la reivindicación ciudadana y protección estatal de los derechos laborales.**

*“Tiene que haber un cambio revolucionario y eso no se da por medio de las cooperativas”.*  
Tradoc

Los derechos laborales han significado un obstáculo para el desempeño sin cortapisas del capital, que requiere para su mejor rendimiento de una mayor libertad de acción. Para lograrlo, la flexibilización laboral ha sido una de las principales estrategias de las empresas, para la que han contado con el apoyo de los estados a pesar de la precarización creciente de los trabajadores y sus familias. Frente a estas medidas de explotación radical de la mano de obra, los trabajadores han debido resistir en defensa de sus derechos ciudadanos. La experiencia de Trabajadores de Occidente (Tradoc) da cuenta de ello.

Se puede caracterizar la primera etapa de la planta productora de neumáticos de El Salto como un momento de *desestatización neoliberal*, donde el estado mexicano se encontraba inserto de lleno en la aplicación del paquete de reformas del Consenso de Washington y se reflejaba, entre otras medidas, en la falta de defensa de los derechos laborales de los trabajadores y su apoyo a la inversión privada transnacional, expresada en la flexibilidad laboral y la precarización creciente de los empleos. Al mismo tiempo, esta etapa significa, desde el Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de la Compañía Hulera Euzkadi (SNRTE), un proceso de *ciudadanización* (activa) a través de sus conquistas salariales y prestaciones laborales frente a la empresa, así como del fortalecimiento de su autonomía respecto a los sindicatos corporativos mexicanos. Asimismo, la etapa se caracteriza por la vivencia de la democracia participativa asamblearia y representativa al interior del sindicato y culmina cuando Continental intenta modificar los derechos de los trabajadores de una forma que les afectaba.

Con el cierre de la planta, a fines de 2001, inició la segunda etapa del sindicato democrático, caracterizada por la resistencia a la decisión de la firma alemana. La resistencia se expresó mediante una serie de acciones jurídicas y movilización social por parte del sindicato, en donde las giras Alemania resultaron cruciales. En esta etapa se puede hablar de un proceso de *ciudadanización* de los trabajadores al impulsar sus derechos laborales, como el derecho de huelga y trabajo, a través de la movilización jurídica y social. En correspondencia con su trayectoria histórica, durante la etapa de resistencia se asistió también a un proceso democrático al interior del sindicato: tanto en el nivel asambleario, como expresión de la democracia participativa —a través de la toma de las principales decisiones estratégicas en torno a la lucha por medio de una vanguardia de unos 150 de los trabajadores despedidos—, como a nivel de la dirigencia, expresión de la democracia representativa por medio de las decisiones tácticas asumidas por el Comité de Huelga —relaciones y acciones nacionales e internacionales.

Por último, la tercera etapa, definida como de negociación entre los trabajadores despedidos y el estado mexicano, se resolvió no vía la expropiación de la planta por el gobierno federal sino por el mecanismo de compra-venta con escritura pública para el pago de los salarios caídos, de manera que se podría considerar como un cambio de actitud del gobierno respecto a los trabajadores y definirla, entonces, como una acción de *estatización forzada* para poner otra vez en condiciones de producción a la planta, esta vez en manos de los trabajadores y sus socios privados. Esta etapa de apertura del Ejecutivo vendría después de la resolución favorable al amparo interpuesto por los empleados. Otro elemento de esta tibia estatización fueron los apoyos económicos que dio el gobierno federal.

Del lado de los nuevos cooperativistas se puede constatar un proceso de ciudadanía renovado: por la vía de su derecho al trabajo, el ingreso digno, el ser sujetos de subsidio de los programas gubernamentales de apoyo al trabajo y del desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, en este caso, desde el sector social de la economía. A ello se suma la vivencia de la democracia, la que se mantiene al interior de Tradoc mediante la realización de dos asambleas al año (democracia participativa) y las acciones de los organismos colegiados para la toma de decisiones por medio de los consejos de administración y vigilancia de la cooperativa (democracia representativa), que se reúnen de manera periódica para la discusión y toma de decisiones respecto a la operación de la planta y sus políticas de alianzas empresariales. Con todo, la permanencia del presidente del Consejo de Administración desde la constitución de la cooperativa en 2004 hasta fines del año 2019, mediada por votaciones democráticas en asamblea, pone en entredicho los alcances democráticos de una presidencia tan larga.

A ello habría que sumar su participación en organizaciones cooperativistas nacionales y sindicales<sup>4</sup>, además de su autonomía respecto a los partidos políticos. Si bien algunos dirigentes se asumen abiertamente como militantes del Movimiento al Socialismo (MAS), para Jeremías: “en la cooperativa hay de todo”, pero recalca: “¡La cooperativa no puede ser utilizada por ningún partido político!”.

En suma, la esfera política permite observar un contexto de cambio estatal neoliberal a favor de las empresas privadas y contrario a los derechos laborales de los trabajadores a partir de la década de los ochentas del siglo pasado. Del pacto “corporativista” del estado con el sector obrero se pasa a uno “corporatista” con el sector privado. Esta realidad se expresa en una desmovilización sindical y descuidadización laboral, que logró afectar severamente la calidad del trabajo. Frente a este contexto, la resistencia de los trabajadores les permitió la recuperación de su empresa, en un proceso de ciudadanía de sus derechos laborales y económicos. Se observa, además, la vivencia de la demodiversidad en su interior, como una mezcla de la práctica de las democracias representativa y participativa, y promueven entre sus socios esta vivencia hacia fuera y su capacidad de inserción en los movimientos sociales.

**La esfera social: de la socialización sindicalista, a la socialización cooperativista y a la simbiosis socializadora sindicalista-cooperativista.**

*“El gran reto ahora es pasar de sindicalistas a cooperativistas”.*  
Tradoc

La hipermercantilización de la vida del modelo neoliberal, incluido el trabajo, ha supuesto en muchas ocasiones un individualismo más agudo y una ruptura del tejido social también al interior de las empresas, en particular en las relaciones entre los propios trabajadores: una especie de “que cada uno se rasque con sus propias uñas” o un “sálvese quien pueda” ante la cancelación de las conquistas laborales y la negación de los derechos laborales. Pero para los empleados que han resistido a esta dinámica, sobre todo en las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), lo que ha acontecido es un fortalecimiento de su tejido social, durante la resistencia y después de

<sup>4</sup> Su adhesión con el Consejo Superior del Cooperativismo (Cosucoop) y a la Nueva Central de Trabajadores (NCT).

ella, por lo menos de quienes logran llegar hasta ese tramo final del camino. De esta manera, la socialización en las ERT acontece de diversas formas.

Las etapas como trabajadores en la normalidad laboral y luego en resistencia, en el caso de Tradoc, remiten a una visión y práctica de corte estrictamente sindical: en la primera, la construcción de un contrato colectivo de trabajo, autónomo y no protegido, a través de su Sindicato Nacional Revolucionario de Trabajadores de la Compañía Hulera Euzkadi (SNRTE); de resistencia sindical al cierre de la planta, con la promoción de su derecho de huelga y la lucha por la reinstalación, en la segunda. La lógica imperante era contar con un empleo digno y bien remunerado, con seguridad laboral y de salud, sin pérdida de sus conquistas laborales.

Así, ambas etapas están marcadas por un proceso intenso de socialización de corte sindicalista —o de sindicalización— como construcción social de sus conquistas laborales (combinada con acciones solidarias de apoyo a otros sindicatos).

Pero la decisión de cierre desde la perspectiva de la firma Continental tenía la intención de desatar un proceso de des-socialización de la empresa. Esto en parte se logró mediante las liquidaciones a casi la mitad de los empleados que las aceptaron, así como por las amenazas a los dirigentes y sus familias que, junto con las acciones mediáticas realizadas por la transnacional para deslegitimar al sindicato, parecían apuntar en esa dirección: forzar a la aceptación del cierre, desintegrar a la organización y la lucha del sindicato.

La tercera etapa surgió cuando los trabajadores sindicalistas se convirtieron en copropietarios de la planta, bajo el esquema de cooperativistas. Se dio un nuevo proceso de socialización, esta vez de corte cooperativista, cuyas características principales fueron: los trabajadores se convirtieron en copropietarios con certificados de aportación por medio de los recursos obtenidos por los salarios caídos durante los 1,141 días de huelga legalmente reconocida; las anteriores asambleas de empleados se convirtieron en asambleas de socios cooperativistas en las que se tomaban decisiones democráticas sobre ingresos, metas de producción, escalafones, reinversiones y asociaciones, y se implementaron cursos de formación cooperativista para poder enfrentar los nuevos retos con una nueva mentalidad y conciencia. Esta nueva forma de producir cooperativamente se dio también con las prestaciones de ley para los trabajadores. Respecto a las formas de organización de la producción, los antiguos supervisores en la etapa de la Continental se convirtieron en coordinadores de área, con lo que trascendieron su papel de vigilantes para dar paso a un trabajo productivo de corte cooperativo. Se trataba de entender y tomar conciencia de que los antiguos empleados ahora son copropietarios y socios cooperativistas de una planta, y que las exigencias de producción y de calidad, así como las políticas de remuneraciones y de inversión, son propias y no de un patrón.

También es posible advertir algunas tensiones y conflictos entre los socios. Ya desde el 2009 Jorge Alejandro afirma que existe un grupo pequeño de socios inconformes con la presidencia de la cooperativa, al que imputan actos de corrupción sin poder probarlo. Por otra parte, hacia febrero de 2018 surge una nueva crisis en la cooperativa de 1,500 trabajadores con “el despido de 350 personas, entre operativos y administrativos, debido a la caída de entre 15 y 20 por ciento en la venta de llantas a Estados Unidos, principal mercado y donde se adquiere 40 por ciento de su producción” (Jesús Torres Nuño, presidente del consejo de administración de Tradoc, en *El pulso Laboral*, 2018). Decenas de socios bloquearon la planta en protesta por el despido de 350 socios y refrendaron entonces “que seguirían en pie de lucha porque mientras ellos son despedidos, en la fábrica trabajan por lo menos 200 contratistas, quienes bien podrían haber sido los liquidados para no perjudicar a los socios” (*El pulso Laboral*, 2018).

La crisis se alarga cuando el Consejo de Administración, presidido por Jesús Torres, pierde la elección por 21 votos en asamblea realizada en diciembre de 2019, y más aún cuando en junio de 2022 acusan a los directivos actuales de Tradoc-Jalisco -encabezados por el presidente César Rodríguez- de desviar 881 millones de pesos mexicanos producto del pago de sus acciones por

parte de Cooper Tire -54.5 millones de dólares equivalentes al 42% de las acciones. “Desde entonces no han realizado asamblea general, como indican los estatutos, han pasado dos años siete meses sin asamblea general en la que tendrían la obligación de decirnos en qué se gastaron esos más de 881 millones que les dejamos, qué pasó con esos recursos”, señaló Jesús Torres. Ya desde febrero había interpuesto una denuncia penal “*por administración fraudulenta*” al Consejo de Administración (Partida, 2022).

Tiene lugar, así, una combinación o mezcla de procesos: de una socialización sindicalista, representada todavía por el sindicato Euzkadi de principios de siglo, a la socialización cooperativista sumada a una reprivatización mediante la asociación de capital cooperativista y privado cunado se constituye TRADOC, para finalmente pasar a una combinación de sindicato y cooperativa mediante la compra final de las acciones de la cooperativa a la transnacional llantera Cooper Tire.

Sin embargo, de manera reiterada tiene lugar también una socialización solidaria extensiva de Tradoc mediante su participación en diversos encuentros sindicales y cooperativos, y a través de su apoyo a otros sindicatos.

La comunicación es también muy importante para que la información baje hasta las bases de la cooperativa. Su boletín interno *Rodando con COOCSA* cumple con esta función y se ha convertido en un buen instrumento de comunicación y transparencia para socios y trabajadores sobre lo realizado y los planes de la empresa.

La esfera social remite a la capacidad de las organizaciones para promover tejidos sociales diversos, incluyentes e interculturales, tanto a su interior como hacia fuera. Su tejido social interno se mantiene como trabajadores: antes del cierre de la empresa como empleados principalmente sindicalizados y, después, con la recuperación de la empresa, como trabajadores cooperativistas, para pasar a ser trabajadores sindicalizados y cooperativistas al mismo tiempo en la actualidad.

67

### **La esfera de género: ¿del machismo y patriarcado de los trabajadores a la equidad de género?**

*“Yo aprendí que cuando hay unión hay fuerza, que si exiges tus derechos y te organizas se pueden lograr muchas cosas”*  
Tradoc

Tradicionalmente, las mujeres han tenido un papel subordinado a los hombres en las empresas. Ello tiende a prolongarse cuando estas empresas son recuperadas por sus empleados. No obstante, la solidaridad femenina en la lucha de resistencia y su compromiso con el entorno barrial o comunitario han sido sus principales expresiones participativas. Conviene analizar los casos de Trabajadores de Occidente (Tradoc) y la Unión Solidaria de Trabajadores (UST) para responder si como empresas recuperadas han sufrido positivamente procesos de feminización creciente que permiten incorporar a las mujeres en su proyecto.

Para el caso mexicano, desde la perspectiva del trabajo, la economía convencional ha mantenido la discriminación de la mujer al calificar como trabajo solo el referido al trabajo extra doméstico (Pedrero: 2005). Y por las razones ya expuestas, históricamente ha existido una marcada discriminación de la mujer para su incorporación en la planta productora de llantas de El Salto. Se trataba de un trabajo de hombres y para hombres, según reconoce Jeremías, quien formó parte del sindicato de Euzkadi y luego de Tradoc: “en el sindicato jamás trabajó una mujer. Te estoy hablando de que jamás en esta planta [...] [En El Salto] se manejó mucho una cuestión, machista jodida, de que aquí puros hombres”.

Sin embargo, la lucha y resistencia de los trabajadores despedidos por Continental difícilmente se habría sostenido sin el apoyo de sus esposas y madres. En esa etapa del proceso, de acuerdo

con Jeremías, las mujeres resistieron junto con sus parejas: “Entonces ¿cómo en la individual resiste cada gente? Pues es muy sencillo: las esposas de los trabajadores tuvieron que echarse la economía de la familia, muchas compañeras [...] las mujeres resistieron con nosotros”.

Mediante el impulso de diversas estrategias de supervivencia en sus hogares o mediante su trabajo extra doméstico, las mujeres significaron un factor fundamental de apoyo a sus parejas durante los más de tres años que duró la huelga. Diversos testimonios dan cuenta de ello:

[...] lo más importante para mí fue ver la unidad de mi familia, que me dio todo el apoyo moral para seguir en la lucha. Sobre todo, de mi esposa, que fue la que llevó la carga en lo económico. Porque se puso a hacer pasteles y con eso nos estuvimos manteniendo durante los tres años (José Antonio Alonso, en Gómez Delgado, 2008, p. 69).

Pero su labor no quedó en casa o en su trabajo fuera del hogar, sino que un grupo de ellas fue capaz de integrar un comité de mujeres en apoyo directo a la resistencia: provisión de alimentos para las brigadas de huelga, presencia física afuera de la planta y en movilizaciones cuando se hizo necesario, entre otras. Se trató, entonces, de un proceso de *feminización*, en cierto modo indirecta, restringido a la etapa de la resistencia.

Con la constitución de la cooperativa y la reapertura de la planta las cosas no mejoraron para las mujeres: del total de casi 700 personas que trabajaba en la planta a principios de marzo de 2009, es decir, casi cuatro años después de la reapertura, tan solo cuatro mujeres habían sido contratadas por la nueva empresa, y dos de ellas laboraban en las áreas de producción. Sin embargo, para el 2017 TRADOC ya contaba con 1,500 integrantes y “con cerca del 10% de la membresía de compañeras mujeres” (Jesús Torres Nuño, en el video V, La Coperacha, 2017). En el video se muestran los testimonios de Lorena Ramírez y Mayra Díaz Serrano que laboran en la línea de producción de las llantas, quienes reconocen que realizan su trabajo igual que lo hace un hombre. “Me gusta porque las mujeres entramos y no nos hemos rajado”, dice Lorena.

Pero la lucha de Euzkadi significó un avance en su conciencia y seguridad personal, en un aprendizaje de exigencia de derechos en muchas de ellas y, también, en la necesidad de estudiar y formarse, lo que opera ahora yendo más allá del círculo de Tradoc. Estos avances de las mujeres se reflejan en diversas prácticas femeninas.

Los hombres, por su parte, tuvieron que vencer sus resistencias machistas para ser recíprocos en las tareas domésticas, en muchos casos no sin tensiones y contradicciones: “Había un mar de contradicciones porque también tenía que colaborar en las tareas domésticas o lo que se ocupara. Algunos días no lo hice, pero llegó el momento en que mi mujer me dijo: ‘tienes que contribuir también’. Poco a poco fui aceptando que el apoyo tenía que ser recíproco” (Federico Martínez Barba, en Atilano, 2009, p. 33).

Frente a un modelo patriarcal dominante en América Latina, la dimensión de género permite comparar las prácticas de las seis organizaciones analizadas en cuanto a procesos de equidad e igualdad entre hombres y mujeres en su interior.

Por tanto, empiezan a darse pequeños cambios en las relaciones de género en las familias de los extrabajadores y ahora cooperativistas, sin que ello signifique una trascendencia de la normalidad patriarcal dominante. A partir de la resistencia las vidas de las parejas e hijas de los cooperativistas en muchos casos han cambiado, lo que ha generado seguridad y nuevos retos, aprendizajes y conciencia de derechos ciudadanos de los trabajadores y sus familias, así como posibilidades de desarrollo personal en mejores condiciones de equidad. Esta resistencia se tradujo no solo en crisis económica y doble jornada de las mujeres, con sus consecuencias positivas y negativas de tipo afectivo y psicológico en el seno de las familias, sino también en emergencia de nuevas actitudes y prácticas de género que favorecieron el crecimiento personal y familiar de sus miembros o, en contrapartida, la ruptura de matrimonios y divorcios.

Asimismo, con la incorporación de las mujeres en COOCSA ha ido avanzando hasta alcanzar el 10% de los trabajadores a partir de cero, se han conseguido nuevos logros, estimulando la participación de las mujeres y la integración de la diversidad de género en condiciones más favorables de equidad.

### **La esfera territorial: ¿de la localización de la lucha obrera a su transnacionalización autogestiva?**

Las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) han tenido que insertar su lucha en las diversas escalas territoriales, lo que ha dado consistencia y efectividad a esta, pero también sentido y profundidad a su existencia. Las glocalizaciones de las ERT, alternativas a la dominante —con empresas que se deslocalizan continuamente, en un proceso de transnacionalización constante y de relocalizaciones nuevas con mejores ventajas— ofrecen luz sobre sus estrategias de emergencia desde la perspectiva de la economía solidaria (Ruggeri, 2009).

Hasta antes de la adquisición accionaria mayoritaria de Euzkadi por parte de Continental, la empresa fabricante de llantas era propiedad de Carlos Slim y su corporativo, y su producción se orientaba al mercado nacional. Asimismo, las prácticas del sindicato se circunscribían fundamentalmente a la escala nacional, sobre todo a través de su relación con el sindicato nacional de la industria hulera. Sin embargo, a partir de 1998, con Continental empezó una etapa de transnacionalización de la planta ubicada en El Salto, Jalisco, en un proceso de *globalización*, dado que firma europea posee más de 140 plantas en todo el mundo. Ello significaba que esta planta debería cumplir con las políticas de producción y productividad diseñadas desde Alemania, sede de Continental.

Con la decisión de cierre de la planta por la transnacional, en diciembre de 2001, el sindicato comenzó no solo la construcción de una red más amplia de relaciones locales —en un proceso de *localización* de resistencia— y nacionales con organizaciones de la sociedad civil, comunicadores y periodistas, académicos, grupos religiosos, otros sindicatos nacionales y cooperativas —en un proceso de *nacionalización* de la resistencia— sino que también se vio forzado a ampliar sus redes fuera de México. La resistencia obliga a los trabajadores despedidos a impulsar una etapa de *internacionalización* de su lucha. Sus relaciones abarcaron en esta etapa nuevos contactos y apoyos solidarios de diverso tipo en Alemania y la necesidad de realizar tres viajes a Europa, uno por año, entre 2002 y 2004, para ser escuchados e incidir en la asamblea anual de accionistas de la Continental.

Ya como empresa social cooperativista, Trabajadores de Occidente (Tradoc) mantiene una relación estrecha con otras cooperativas mexicanas como Pascual y Cruz Azul, a la par de una participación en actos del movimiento cooperativista latinoamericano. Asimismo, sus relaciones con los sindicatos de la industria llantera nacional son estrechas. De ahí que de la internacionalización proletaria los cooperativistas de Tradoc hayan pasado a una diversificación de relaciones locales, nacionales e internacionales: sindicales, cooperativistas y de economía solidaria, político-partidarias de corte socialista.

Además de esas relaciones múltiples y diversas de tipo sociopolítico, parece ser que, con la constitución de las nuevas empresas, Tradoc, como empresa cooperativa solidaria, y Corporación de Occidente, como asociación mixta de capital social y privado, se da una nueva *transnacionalización socioempresarial* de carácter económico, mediada por la asociación con Cooper Tire.

Es de llamar la atención, sin embargo, que frente a este proceso de glocalización socioeconómica —la localización de la planta, la nacionalización de la solidaridad con la lucha de los sindicatos independientes y la transnacionalización socioempresarial con Cooper Tire— los nexos de Tradoc con el municipio de El Salto, en favor del desarrollo local sustentable, sean tan frágiles.

En suma, en el caso de Tradoc, su resistencia fue local —cuidando las instalaciones y generando alianzas con las familias y la comunidad— pero al mismo tiempo nacional e internacional —estableciendo alianzas proletarias internacionalistas— y en eso estuvo su éxito, mientras que la UST resistió sobre todo en la escala local y con el apoyo de su barrio.

Ya con las empresas recuperadas y en calidad de cooperativistas, la internacionalización de Tradoc se transformó en transnacionalización socioempresarial —con sus alianzas económicas en la cadena llantera.

### **La esfera socioambiental: ¿sustentabilización hacia dentro y despreocupación hacia afuera?**

*“Es una obligación de la cooperativa, no es solo generar riqueza, es cuidar el entorno ecológico”. Tradoc*

Ante las graves consecuencias de la crisis ambiental y climática a nivel mundial, las empresas recuperadas por los trabajadores (ERT) forman parte de una historia reciente que tiende a sensibilizar a sus socios sobre la necesidad de la sustentabilidad de sus prácticas socioeconómicas.

La planta de Tradoc y Corporación de Occidente (COOCSA) está en el municipio de El Salto (que tenía 111,436 habitantes en 2005), a 25 kilómetros de la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Este municipio forma parte de la cuenca de El Ahogado, donde se ubican la planta COOCSA y una gran cantidad de empresas medianas y grandes, tanto de origen nacional como transnacional, cuyas principales ramas de actividad son la industria hulera, alimenticia, petroquímica, acero, textil y de la construcción, que conforman el denominado Corredor Industrial del Salto y que se integra al más amplio corredor industrial Guadalajara–El Salto–Ocotlán.<sup>1</sup> Sin embargo, la cuenca de El Ahogado, por donde pasa el río Santiago, está en una situación de grave emergencia ambiental desde hace años<sup>5</sup>.

En este contexto ambiental, la planta que hoy operan Tradoc y COOCSA fue una de las primeras empresas instaladas en el municipio, en 1970. Sin embargo, todo apunta a que las prácticas anteriores, tanto de Euzkadi como de Continental, se mantienen respetuosas del medio ambiente. De hecho, la planta actual utiliza energías limpias respecto a dos problemas graves de contaminación en la región: cero emisiones a la atmósfera y cero emisiones de aguas industriales al arroyo de El Ahogado, que colinda con el terreno de la planta, cuestión que no respetan otras industrias,<sup>3</sup> según relata Jeremías, miembro de la cooperativa:

[...] mal haríamos contribuyendo a la contaminación del entorno natural en perjuicio de la salud de ellos mismos [los trabajadores] y sus familias [...] la cooperativa hoy se preocupa mucho más por el entorno, porque además es una obligación de la cooperativa, no es solo generar riqueza, es cuidar el entorno ecológico [que se encuentra] súper contaminado por otras empresas químicas como Penwaltt, Quimikao, Impetemex.

Otras de las vertientes de respeto ambiental se refiere a las llantas mismas, tanto en el uso de las materias primas para producirlas como en su destino final, una vez utilizadas. En ambos casos, la empresa está lejos de poder incidir ambientalmente mediante políticas sustentables, ya en la compra de materias primas —particularmente en la producción del caucho y el látex, que ha convertido los bosques naturales en plantaciones y generado, con ello, una enorme pérdida de la

<sup>5</sup> A principios de 2009 la Cámara de Senadores tomó un punto de acuerdo para que el Poder Ejecutivo federal declarara la emergencia ambiental en la cuenca, al mismo tiempo que la Comisión Estatal de Derechos Humanos emitía una recomendación múltiple dirigida a autoridades de diversos municipios, el gobierno del estado de Jalisco, empresas industriales contaminantes y productores pecuarios de ganado porcino asentados en la cuenca y causantes de la grave contaminación de acuíferos y suelos. Ya en 2000 la población había hecho las primeras denuncias ante diversas autoridades por la contaminación; sin obtener soluciones gubernamentales, en 2004 diversos organismos civiles presentaron el caso ante la Comisión de Cooperación Ambiental de América del Norte del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y en 2006 el visitador de derechos humanos del estado levantó la denuncia y se trasladó a la Comisión Nacional de Derechos Humanos. En 2007 se presentó el caso del río Santiago en el Tribunal Latinoamericano del Agua, que exigió una serie de acciones a emprender por parte de las empresas y autoridades mexicanas.

biodiversidad de los ecosistemas—, ya en el reciclado de las llantas usadas, que son altamente contaminantes —México desecha cada año cerca de 25'000,000 de llantas y Estados Unidos 280'000,000—, lo que convierte este problema en un peligro ambiental y contra la salud de la población.

Estos ejemplos indican que la cadena de valor de producción de llantas está muy vinculada a graves problemas ambientales con poderosos intereses económicos de carácter local y global en numerosos países, lo que confiere a Tradoc, como empresa solidaria cooperativa, un mínimo margen de maniobra para afectar positiva y sustentablemente otros eslabones.

**La esfera cultural-identitaria: de la des–significación obrera asalariada a la re–significación trabajadora autogestiva.**

*“El gran reto ahora es pasar de sindicalistas a cooperativistas”.*  
*Tradoc*

El movimiento de las empresas recuperadas por sus trabajadores (ERT), sobre todo de Argentina, se ha convertido en un referente mundial. En este sentido, Naomi Klein y Avi Lewis afirman que, a pesar de sus pequeñas dimensiones y sus alcances sociales limitados, el movimiento ha resistido y continúa acumulando fuerzas basado en la acción y no en las palabras. Habiéndose apropiado del eslogan del Movimiento de Trabajadores Rurales Sin Tierra (MST) brasileño (ocupar, resistir, producir) intentan producir un MST para las ciudades y los trabajadores: “Basta de pedir, empecemos a tomar”, podría resumir esta consigna (Lewis y Klein, 2007, pp. 6–7).<sup>6</sup>

Con la transición de trabajadores sindicalizados a cooperativistas copropietarios de la empresa fabricante de neumáticos, los significados y las significaciones de los socios de la cooperativa Tradoc han tenido una transformación. Un primer símbolo que ayuda a expresar estos cambios es la llanta misma. Ante el cierre de la empresa de manera unilateral por Continental, la llanta de la trasnacional autoritaria se convirtió en el símbolo de lucha y resistencia. En un esfuerzo de *des–significación y re–significación*, la llanta fue utilizada en diversos momentos y escenarios, como en las brigadas de guardia, en las marchas y movilizaciones, en los actos conmemorativos de Tradoc, y expresó la fase de lucha de los trabajadores desde el cierre hasta la compra–venta de la empresa: “Por aquí no saldrá ni una”; “Los obreros de Euzkadi resistiremos un día más”; “Solución a la huelga”. Finalmente, la llanta de Tradoc y Corporación de Occidente (COOCSA), como emblema nuevo, va en la misma tradición simbólica: se trata de una resignificación adicional para la nueva fase de producción bajo la forma cooperativa: “Nuestro símbolo puede ser el escudo de Tradoc [...] porque, es un emblema con unas llantas en movimiento [...] de ir hacia adelante [...] que la llanta está en movimiento como nosotros, ir avanzando”, indica Jorge Alejandro, quien fue miembro del sindicato de Euzkadi y luego socio cooperativista de Tradoc.

El segundo símbolo de la resistencia fueron los machetes. Símbolo de Atenco en su lucha contra la construcción del nuevo aeropuerto de la ciudad de México en sus terrenos ejidales, se convirtieron también en un símbolo solidario de apoyo a la lucha de los despedidos de Continental y, con sus machetes incluidos, siguen asistiendo a los actos significativos de Tradoc.

El tercer dispositivo simbólico fueron 10,000 pesos mexicanos. Esta cantidad de dinero se convirtió en “un juego de fuerzas simbólicas” entre la empresa y los trabajadores despedidos, ya que fue la cantidad acordada como pago por 50% del valor de la planta, que fue integrada con el pago de los salarios caídos y una cantidad adicional, que culminó en eso. Finalmente, el hecho de no pagarla nunca, se convirtió en una forma de reivindicación adicional frente al poder de la trasnacional.

<sup>6</sup> Para el caso de TRADOC, el primer galardón que recibieron fue internacional y se debió a la lucha que los obreros de Euzkadi mantuvieron contra la trasnacional Continental Tire. Se trata del Positiv Awards que les entregaron en Davos, Suiza, en 2005.

Las celebraciones y eventos constituyen el cuarto dispositivo simbólico. Se destacan la del 21 de julio, fecha conmemorativa del aniversario del nacimiento–muerte del sindicato y el nacimiento de Tradoc, y la fiesta del 12 de diciembre, en honor de la Virgen de Guadalupe y realizada con misa y comida, que es una expresión de la fuerte religiosidad católica de los socios de Tradoc y sus familias.

Algunos eventos también forman parte del escenario simbólico de Tradoc. Entre ellos está la presentación de los documentales *La huella de los neumáticos* y *David contra Goliath*, producidos por el documentalista alemán Michael Enger.

Así, la placa conmemorativa colocada a la entrada de la empresa expresa simbólicamente la conjunción de la etapa de resistencia de los extrabajadores: una síntesis y simbiosis entre el sindicato, las familias y la enorme solidaridad vivida en su experiencia. Al parecer, las familias de los cooperativistas han sido un factor de estímulo y apoyo, de crecimiento y solidaridad, y las celebraciones las incluyen para recordar tanto los momentos de lucha y triunfo como los nuevos retos.

Jaime Camacho expresa con mucha claridad el nuevo reto no solo social sino su nueva significación identitaria: “el gran reto ahora es pasar de sindicalistas a cooperativistas”.

En Tradoc, entonces, los trabajadores cooperativistas están en un proceso de construcción de un nuevo sentido e identidad, de una re–significación a través de un autorreconocimiento personal y colectivo diferenciado (como autoidentificación), por un lado, pero también de un reconocimiento amplio por parte de numerosos actores de todo tipo en las diversas escalas territoriales (heteroidentificación): en lo local, en la propia población de El Salto y entre las empresas ubicadas en el corredor industrial (la Asociación de Industriales de El Salto); en lo regional y nacional, por sus nexos y relaciones con organizaciones civiles, sociales, académicas, sindicales, cooperativas, políticas; en lo internacional, por sus relaciones en diversos países de América Latina y la Unión Europea.

La construcción de sentido de la experiencia muestra, en efecto, una resignificación de sus prácticas al fortalecer las identidades colectivas —como trabajadores—, pero permitir a la vez el paso a nuevas significaciones en transición, como sería el caso de los trabajadores asalariados o sindicalizados en un primer momento, a cooperativistas o autogestionados en la segunda etapa, a nueva etapa que comienza con una simbiosis como sindicato y como cooperativa comercializadora de llantas. Como señala Guadalupe Armenta, presidente del Consejo Superior del Cooperativismo (COSUCOOP): “la cooperativa TRADOC en su asamblea fue el de seguir dentro de la economía social y solidaria como sindicalizados y seguir como cooperativa en la comercialización de su marca de llantas conocida como Blackstone” (COSUCOOP, 2019).

### **Conclusiones embrionarias abiertas**

Hemos visto con Trabajadores de Occidente (Tradoc), como cooperativa mexicana representativa del sector de empresas recuperadas por sus trabajadores, que es posible que los trabajadores puedan resistir —por la vías de la movilización social, jurídica y política— a una gran empresa transnacional como Continental y poner en producción autogestiva una compleja planta productora de llantas en condiciones de competencia internacional, de manera que Tradoc demuestra que el trabajo autogestionado es posible también en condiciones de propiedad social de una empresa grande y no solo en los casos de micro o meso emprendimientos: “La planta, prácticamente, nosotros la administramos. Todo lo que tú puedes ver adentro, los procesos son autogestivos, no hay supervisores. Sí tenemos un régimen de disciplina interna, porque es algo obvio y natural de cualquier negocio”, indica Jeremías, miembro de la cooperativa.

El análisis multi e interdimensional que realizamos en sus diversas esferas nos ha permitido comprender la historia y la experiencia de TRADOC más allá de las explicaciones lineales de las

investigaciones convencionales, es decir, de manera compleja. En este proceso hemos podido detectar y analizar los procesos recursivos -con sus tensiones, conflictos y contradicciones diversas- que acontecen en el interior y el exterior de la empresa social en alianza con la transnacional llantera Cooper Tire. Inmersos en una historia compleja, los trabajadores originales han transitado del sindicalismo democrático a la socialización cooperativa, para pasar de nuevo a constituirse en trabajadores asalariados no sindicalizados. En este sentido, las contradicciones surgidas en la experiencia de sociedad de una cooperativa con una empresa privada transnacional, nos permite observar los límites y alcances de esta apuesta. Como sostienen algunos de sus críticos:

Compartir con esta transnacional la propiedad de una empresa ha acorralado a Tradoc. Por un lado, sus trabajadores, los socios de la cooperativa, entregan el 58% de los dividendos de su trabajo a una empresa privada. Adicionalmente participan, como asociados a Cooper Tire, de la explotación de los trabajadores no asociados, subcontratados por la cooperativa Proem (Lora y Meza, 2018).

Por todo lo anterior, el flujo y reflujo de identidades no ha sido fácil, como tampoco lo ha sido la experiencia democrática en su interior y el manejo adecuado de las disidencias críticas que controlan actualmente al Consejo de Administración, ahora señaladas como corruptas, como en su momento se le quiso señalar al anterior Consejo.

De acuerdo con Rojas (2021), quien realizó una sistematización de la experiencia, los logros de TRADOC no son menores:

A lo largo de su aún corta vida, Tradoc se ha convertido en un importante referente de la lucha por la dignidad de los trabajadores y en contra de los sistemas de explotación del capital. Entre sus logros más destacados se encuentran las mejoras alcanzadas en las condiciones de vida de los socios y sus familias, merced a la atención brindada en diversos aspectos como salud, educación, vivienda y recreación. Pero quizás lo más significativo de esta experiencia es que los beneficios no sólo se han quedado en sus instalaciones, sino que han tenido efectos positivos en el desarrollo local de los municipios de El Salto y Juanacatlán, donde residen la mayoría de sus asociados (p. 214).

Sin embargo, cabe preguntarse si un Consejo de Administración integrado con un presidente sumamente carismático, inteligente y aguerrido bastaba para contener las críticas por su reelección continua a lo largo de tantos años y las acusaciones de corrupción a que estaba sujeto desde años antes del cambio del Consejo. Desde nuestro punto de vista, la gobernabilidad democrática interna en TRADOC queda en entredicho y coincide con otras experiencias que hemos estudiado en donde los líderes originales que se mantienen en la dirigencia por tanto tiempo terminan oradando no sólo la confianza de sus bases, sino que estimulan el ascenso de sectores críticos que ponen en riesgo la viabilidad y la vida misma de la cooperativa. En ese sentido, TRADOC se convierte en una experiencia que nos deja por lo menos tres grandes enseñanzas para el campo de las economías solidarias:

- a. No basta con construir una alternativa socioeconómica solidaria verdaderamente emblemática, producto de la lucha, resistencia y trabajo tesoneros de tantos trabajadores, para garantizar de forma permanente su existencia democrática y su viabilidad organizativa y socioempresarial. Desde nuestro punto de vista y experiencia, se requieren cambios democráticos, ajustes internos y renovos organizativos y directivos que permitan la oxigenación constante de las empresas sociales-solidarias. Considero que la formación integral permanente de cuadros directivos y su rotación continua en los cargos debería formar parte de la estrategia educativa de toda organización solidaria;
- b. La alianza de empresas sociales -cooperativas en este caso- con empresas privadas no es nada sencilla -y menos aún con corporaciones transnacionales-, dado que se combinan al mismo tiempo la búsqueda de lucro de las segundas con la necesidad de promover los

valores cooperativos de las primeras, especialmente en un entorno donde los mercados imponen su lógica sin tocarse el corazón. La experiencia de TRADOC nos indica cómo se vieron exigidos a vender sus acciones frente a la demanda de aportar capital fresco para la actualización tecnológica de Cooper Tire. En ese sentido, la lógica del capital se impone de nuevo y de manera implacable sobre la lógica solidaria, convirtiendo a los cooperativistas dueños-socios de una empresa nuevamente en trabajadores asalariados de la misma;

- c. En relación con la desaparición de los fondos económicos de los trabajadores -producto de la venta de las acciones de la cooperativa a Cooper Tire-, pareciera conveniente haber generado mecanismos financieros de control y gestión eficaces -un fideicomiso, por ejemplo- que imposibilitaran el robo de los recursos por cualquiera de sus miembros.

Como nos indica la complejidad de lo real social, no todo está perdido todavía para los cooperativistas democráticos, pero deberán acontecer nuevas situaciones que permitan no solo la recuperación de dichos fondos en un marco de incertidumbre, sino la posibilidad -en caso de abrirse a ella- de construir nuevas organizaciones cooperativas de los mismos trabajadores, junto con otros y otras personas, en torno a la vivienda y su mejoramiento, el consumo, el ahorro y préstamo, la comunicación local participativa, el buen vivir local, entre otras alternativas.

## Referencias

- Alarcón-Cháires, P. (2019). *Epistemologías otras: Conocimientos y saberes locales desde el pensamiento complejo*. Tsintani, AC/ IIES, UNAM.
- Atilano, M. (2009). *Mujeres: sustento de la dignidad trabajadora en la huelga de Euzkadi*: Heinrich Böll Stiftung. <http://www.boell-latinoamerica.org/downloads/euzkadi.pdf>
- Coraggio, J.L. (2008). América Latina: necesidad y posibilidades de otra economía. *Revista América Latina en Movimiento*. <http://www.alainet.org/revista.phtml>
- COSUCOOP. (17 de diciembre, 2019). *COSUCOOP da bienvenida a TRADOC en su nueva etapa como sindicato y cooperativa*. <https://cosucoop.coop/cosucoop-da-bienvenida-tradoc-nueva-etapa-sindicato-y-cooperativa/#page-content>
- Díaz, G. (2021). Complejidade e economias solidárias: uma viagem exploratória pela América Latina. En E. Pinheiro do Nascimento, M. Amazonas y A. Pena-Vega (Eds.) *Edgar Morin, homem de muitos séculos: um olhar latino-americano*, (pp. 113-140). Edições Sesc São Paulo.
- Díaz, G. (2019). Buds in the capitalist desert. Emerging socio-economic forms that are changing the world. En F. Cante y W. T. Torres. (Coords.). *Nonviolent Political Economy: Theory and Applications*, (pp. 95-117). Routledge.
- Díaz, G. (2015). *Economías Solidarias en América Latina*. ITESO.
- El pulso Laboral Ciudad de México. (10 de febrero, 2018). *Protestan por despido de 350 socios de la histórica cooperativa Tradoc, en Jalisco*. <https://elpulsolaboral.com.mx/mercado-laboral/13058/protestan-por-despido-de-350-socios-de-la-historica-cooperativa-tradoc-en-jalisco>
- Gómez Delgado, E. (2008). *Ellos sí pudieron mirar el cielo*. Ediciones el Socialista.
- Hinkelammert, F. J. y Mora Jiménez, H. (2008). *Hacia una economía para la vida. Preludio a una reconstrucción de la economía*. Editorial Tecnológica.
- La Coperacha. (8 de mayo, 2017). *TRADOC, la cooperativa forjada en la lucha: la serie completa*. <https://lacoperacha.org.mx/tradoc-cooperativa-forjada-lucha-serie-completa/>
- Lewis, A. y Klein, N. (2007). De Zanón a Irak. En Colectivo Lavaca (Ed.). *Sin patrón: fábricas y empresas recuperadas por sus trabajadores*. Lavaca.

- Lora, J. y Meza, O. (12 de febrero, 2018). *Cooperativistas de Tradoc*. Debate sobre Cooperativa Tradoc a partir del despido de 350 socios. <https://www.laizquierdadiario.mx/Debate-sobre-Cooperativa-Tradoc-a-partir-del-despido-de-350-socios>
- Maturana, H. (2009). *La realidad: ¿objetiva o construida? I Fundamentos biológicos de la realidad*. Anthropos / Universidad Iberoamericana / ITESO.
- Morin, E. (2011). *La vía. Para el futuro de la humanidad*. Ed. Paidós.
- Morin, E. (2004). La epistemología de la complejidad. *Gaceta de Antropología*, (20). [http://www.ugr.es/~pwlac/G20\\_02Edgar\\_Morin.html](http://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html)
- Partida, J.C. (26 de junio, 2022). Acusan a directivos de Tradoc-Jalisco por desviar 881 mdp. *Periódico La Jornada*, p. 21. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/06/26/estados/acusan-a-directivos-de-tradoc-jalisco-por-desviar-881-mdp/>
- Pedrero, M (2005). *El trabajo doméstico no remunerado en México. Una estimación de su valor económico a través de la ENUT 2002*. Instituto Nacional de las Mujeres.
- Quijano, A. (2008). “Solidaridad” y capitalismo colonial / moderno. En *Otra Economía, Revista Latinoamericana de economía social y solidaria*, 2(2).
- Rojas, J.J. (2021). Avatares de la lucha obrera en la época neoliberal: la experiencia de la Sociedad Cooperativa Trabajadores Democráticos de Occidente. *Espiral. Estudios sobre Estado y Sociedad*, XXVIII(82), 213-248.
- Ruggeri, A. (Comp.) (2009). *Las empresas recuperadas: autogestión obrera en Argentina y América Latina*. Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras–Universidad de Buenos Aires.
- Wallerstein, I. (2005). *Análisis de sistemas–mundo. Una introducción*. Siglo XXI.