

“LOS EMPRESARIOS DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL CERILLERA DE SAN  
JUAN DEL RÍO: ANTROPOLOGÍA DE LA INDUSTRIA CERILLERA”

**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**



**“LOS EMPRESARIOS DE LA COMPAÑÍA INDUSTRIAL CERILLERA DE  
SAN JUAN DEL RÍO: ANTROPOLOGÍA DE LA INDUSTRIA CERILLERA”**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de**

**DOCTOR EN ANTROPOLOGÍA SOCIAL**

**presenta**

**MANUEL BASALDÚA HERNÁNDEZ**

**Directora: Dra. Marisol Pérez Lizaur**

**Lectoras: Carmen Bueno Castellanos**

**Rebeca de Gortari Rabiela**

**MÉXICO, D.F**

**2005**

## **Agradecimientos**

El trabajo que aquí presento fue posible por la colaboración de amigos, compañeros, profesores e instituciones que me brindaron su ayuda. A todos ellos les estoy profundamente agradecido. Debo hacer mención en primer término a la Dra. Marisol Pérez-Lizaur, directora de esta tesis. La Dra. Marisol me brindó su tiempo, trabajo y dedicación para lograr la culminación de esta investigación. Su amistad, visión académica y calidad humana contribuyeron a destacar en mí el rigor científico que un investigador le debe a la problemática social. La Dra. Carmen Bueno Castellanos y la Dra. Rebeca de Gortari Rabiela, mis queridas lectoras, también contribuyeron con sus valiosas orientaciones y compartiendo ideas para lograr un mejor trabajo.

Igualmente agradezco la colaboración de la Dra. Patricia Torres Mejía, y de la Dra. Laura González, quienes dirigieron la primera etapa de trabajo de campo. Un profundo reconocimiento para mis profesores que me enseñaron y despertaron pasión por la antropología, a la Dra. J. Palerm Viqueira, José Ignacio Urquiola Permisán, Dra. Carmen Viqueira, Dr. David Robichaux, y especialmente al Dr. Roberto Melville.

A mis compañeros y amigos Martha Otilia Olvera Estrada, Gaspar Real Cabello y Juan José Gutiérrez Álvarez, de la Facultad de Filosofía de la UAQ, quienes me han acompañado en esta trayectoria de la práctica antropológica, y han compartido trabajo de campo, experiencias, y tiempo para escuchar y comentar este trabajo. A mi ayudante de investigación Judith Pérez Soria, socióloga y ahora estudiante de Maestría en Ciencias Sociales en FLACSO, que fue parte fundamental para recoger datos etnográficos en la fábrica y en las comunidades de San Juan del Río.

Al Dr. Juan José Gutiérrez Álvarez y su familia, y al Dr. Lorenzo Covarrubias, profesores del Social and Behavioral Sciences Center of California State University Monterey Bay por su hospitalidad y gran ayuda en mi estancia para la elaboración de una de las partes importantes del escrito en Monterey California, EEUU. También deseo reconocer la gran ayuda de Eddy Hogan, Coordinator of Collections & Resource Development Library Learning Complex de esta misma Universidad, que realizó diversas gestiones para que yo pudiera acceder y tener en mis manos libros y textos referentes a mi tema, de todas las bibliotecas de los Estados Unidos. La misma

mención, pero con afecto especial, a Liliana Hill que me ayudo a lograr obtener un material invaluable de la Biblioteca de la Simon Fraser University, en Vancouver, CA.

Estoy muy agradecido con la Sra. Mary Carmen Servitje de Mariscal, quien por intermediación de Marisol Pérez Lizaur, me permitió conocer y tener acceso a las Memorias de Don Daniel Montull. Por otra parte, a la Dra. Martha Gloria Morales Garza y al Mtro. Augusto Peón por su amistad y apoyo institucional en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Autónoma de Querétaro para poder dedicarme y concluir esta fase de preparación académica. A la Mtra. Carmen I. González por compartir material teórico y metodológico, así como al Mtro. Enrique Nieto que me proporcionó material de archivo de sus familiares trabajadores de la cerillera, agradezco también el apoyo de mis colegas y amigos de esta misma Facultad.

Asimismo, agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) la beca para realizar mis estudios formales, a la beca PROMEP que me otorgó una beca para la fase de terminación del escrito de la tesis, al Social and Behavioral Sciences Center of California State University Monterey Bay la beca para mi estancia en ese lugar y participar como profesor invitado. Desde luego a la Universidad Autónoma de Querétaro a través de Radio Universidad y la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales que me permitieron alejarme temporalmente de mis actividades para dedicarme a esta tarea de estudio.

Esta investigación no se hubiera logrado concretar sin la colaboración de empresarios y trabajadores. Por eso agradezco al Ing. Juan José y al Contador José Antonio Salas Reséndiz empresarios de la Compañía Industrial Cerillera, así como su madre y sus hermanas por compartir datos de la vida de sus familiares, y haberme abierto las puertas de su fábrica. A los trabajadores de esta fábrica que desinteresadamente me brindaron datos e información importante, y que compartieron largas horas de plática en sus lugares de trabajo, en sus casas y en diversas actividades mientras yo les distraía con mis preguntas interminables. Así como haberme brindado material fotográfico y de archivo. Destaco la ayuda de Doña Carmela Ibarra y Don José Cortés primeros obreros de la “cerillera”, así como a las jóvenes obreras Leticia y Angélica Alegría, de estas últimas generaciones de trabajadores.

A mi padre Manuel Basaldúa Zárate que tengo siempre presente en mi memoria, a mi madre Guadalupe Hernández y a mis hermanos Cari, Jorge Adalberto, David y Adán que apoyaron mucho. Agradezco a María Dolores, mi esposa, y a mi hijita Nidia Andrea, mujeres fundamentales en mi vida, que me dieron empuje para concluir este trabajo.

A mis estudiantes de la FCPyS de la UAQ, y a E.E. Evans-Pritchard, por la inspiración.

## Índice

Agradecimientos	1
Introducción	
Modelo teórico de la red entre empresa y empresarios	
Justificación	
Contexto y objeto de la investigación	
Las redes de empresarios	
Términos del estudio; la empresa y los empresarios	
El termino de empresario	
El termino de empresa	
El término de redes	
La antropología, redes y el binomio empresa y empresarios	
Metodología	
Estructura de la Tesis	
<b>Capítulo 1</b>	<b>32</b>
Introducción	
Contexto de las redes empresariales de la industria cerillera	
La conformación de familias empresariales	
La trayectoria el conocimiento y habilidades adquiridas	
Consideraciones finales	
<b>Capítulo 2</b>	<b>40</b>
Orígenes de la red empresarial de la familia Salas	
Introducción	
La Familia Salas y sus antecedentes en la actividad empresarial	
La tramitación para el establecimiento de la fábrica cerillera	
La tecnología utilizada en la fábrica	
La mano de obra femenina	
Las labores de las obreras en la “cerillera”	
Consideraciones finales	
<b>Capítulo 3</b>	<b>78</b>
Redes empresariales y la consolidación de la empresa de los Salas	
Introducción	
Los nodos de la red cerillera en México: Francisco Salas y la Cía. Cerillera	
La fábrica y el ambiente laboral	
Los trabajadores en su articulación a la red	
El sindicato de trabajadores de la cerillera	
Consideraciones finales	
<b>Capítulo 4</b>	<b>109</b>
Las nuevas instalaciones y el tejido de redes sociales	
Introducción	
Los nodos de la red cerillera contemporánea: Los hermanos salas y la fábrica	
Contexto para la reubicación de la fábrica de cerillos	
Las nuevas instalaciones de la fábrica	
Las poblaciones vecinas de la fábrica	
Los trabajadores y las trabajadoras de la cerillera en El Chaparro	
Consideraciones finales	

<b>Conclusiones</b>	135
<b>Anexos</b>	
I.- Los inicios de domesticación y control del fuego	140
II.- Estudios y Antecedentes de la industria Cerillera.	145
III.-Vida y acciones de Daniel Montull	169
IV.-Entorno de la fábrica de cerillos	180
V.-Viñetas y fotografías.	184
<b>Bibliografía</b>	188

## **Introducción.**

La presente tesis estudia a un grupo de personas que integran parte de la producción de cerillos en México. El tema del estudio son los empresarios y la empresa, abordados desde la antropología social, particularmente con el enfoque de la antropología industrial, para ocuparme de la construcción de un modelo de redes estratégicas que permita explicar las características de composición de los empresarios y las empresas, su entorno y sus procesos. Dado que aparecen la mayoría de los protagonistas de este ramo he titulado a este trabajo antropología de la industria cerillera. La investigación la realicé durante más de cinco años, en diversas etapas, en la fábrica cerillera del Municipio de San Juan del Río, del Estado de Querétaro, México, a través de tres generaciones de una familia de empresarios.

En este trabajo postulo que el empresario y la empresa forman una red cardinal compuesta por relaciones sociales, recursos económicos, conocimientos técnicos y manejo del mercado, donde aparece la idea de una trayectoria tecnológica desde la composición de empresa familiar. Esta red cardinal tiene cuatro ejes sustanciales; el empresario, la empresa, los trabajadores y el entorno. Le llamé red cardinal a la composición y operación de estos cuatro ejes, que es sostenida por redes simples o secundarias, que dan como resultado un sistema que conecta y cohesionan elementos de la cultura, la economía y la tecnología.

La integración de esta red cardinal representa las relaciones verticales y horizontales que los actores sociales operan para establecer vínculos con los componentes necesarios para la producción de bienes y la producción social. Este escenario muestra la forma en que tales actores sociales han emergido en la sociedad industrial, y permite observar la composición de la gran empresa, que ni es homogénea, totalizadora, ni obedece a patrones estáticos. Los actores sociales nos ofrecen una realidad en la que se construyen redes de diferente composición como resultado de la diversidad de necesidades e intereses en su medio. Estas redes pueden encontrarse con distintas condiciones de capital, ganancia o de dominio en el mercado. Así, las funciones de este modelo las defino como de reciprocidad asimétrica, dada la dependencia que tienen



entre si sus actores sociales, que se diferencian en sus esferas pero se reconocen como indispensables unos de otros tanto dentro del contexto de las empresas familiares como de las empresas que tejen relaciones de grupos bien definidos y reconocidos entre si.

Con este modelo pretendo aportar información sobre cómo se vinculan en nuestro tiempo los empresarios y sus empresas, en tanto como individuos y grupos, con aquellos componentes relacionados con la producción industrial. El propósito es explicar que no actúan solos y que intervienen otros factores y actores en el medio a través de una interacción social.

Con los datos, muestro que en este universo social una sola persona o un grupo de empresarios por si solo no podría lograr la conformación de una mínima parte de la gran industria. La existencia de esta gran industria aparece por la intervención de personas y grupos que se reúnen por la convocatoria de otros de sus similares con un propósito económico y con distintos sustratos sociales.

Pero no se trata de plantear que es una simple suma, sino una compleja relación de habilidades, conocimientos, de aprovechamiento de oportunidades y elementos materiales, así como de aplicación de innovaciones tecnológicas para utilizarlos oportunamente y lograr una estructura de esta naturaleza. No es la tecnología la que predomina, porque son los actores sociales quienes ponen en marcha los procesos tecnológicos, mostrando que la tecnología se construye socialmente.

Además, el empresario no es visto aquí solamente como el que se dedica exclusivamente a la obtención de ganancia y aplicación de explotación del trabajo, sino que también es visto como un actor social activo que contribuye a la organización de la sociedad. Por su parte tampoco se aborda al trabajador solamente como el que ofrece mano de obra barata, sino un articulador de relaciones sociales y económicas en el contexto de la producción.

El trabajo antropológico requiere de una profunda inmersión en el trabajo de campo, pero este levantamiento etnográfico sustantivo para la obtención de los datos referidos a la industria o los empresarios, debe ser acompañado por datos históricos que permitan la complementación de aspectos relevantes que tengan que ver con el objeto de estudio.

## **I. Modelo teórico de la red entre empresarios y empresa.**

El modelo teórico para el análisis de redes de empresarios y empresas que aquí formulo se constituye de las siguientes proposiciones. *Primera*, El empresario es un actor social que moviliza una serie de relaciones sociales tan extensa como le sea posible, mediante la articulación de nodos de enlace. Aprovecha las oportunidades del medio para efectuar un proceso de producción que transforma los elementos de la naturaleza en su beneficio, destinados a la obtención de la ganancia y a la satisfacción del consumo de los demás miembros de la sociedad.

La *segunda* proposición refiere que, la empresa es un espacio social que permite aprovechar las oportunidades al empresario para que desarrolle sus potencialidades y habilidades. La empresa se presenta como el campo adecuado donde el empresario aplica sus conocimientos y experimenta nuevas formas de producción. La empresa a su vez cumple un doble papel porque es el espacio de transformación y a su vez en un actor social

La *tercera* proposición plantea que la empresa enlazada a otras empresas similares a su categoría constituye una red principal denominada cardinal que interconecta a individuos y grupos a través de intereses no solamente económicos, sino sociales. Que son sus integrantes los que establece tejidos sociales de forma vertical y horizontal entre personas que se identifican como empresarios, entre empresas que se convierten en objeto y sujeto de relaciones económicas para la producción, espacios sociales para la convivencia laboral y transformación de materia prima, así como intercambios económicos. De tal manera que lleva a cabo una interacción con el entorno, entre otros elementos, que tengan que ver con su existencia.

La *cuarta* proposición propone que los empresarios en tanto individuos y organizados en grupo mantienen una relación recíproca para alcanzar objetivos puestos en valores e intereses, en primera instancia para generar ganancias, pero que buscan un ambiente de identificación con sus pares más allá de lo material, que puede significar la reproducción de un gremio de empresarios, aunque la relación se presente asimétrica en

la forma de intervenir en la producción y el mercado, o sea, en mantener una parte del control de la producción y de acceso al mercado.

La *quinta* proposición formula que cada miembro de la red participa y se ubica por el momento en que aparece tanto en el mercado como en la propia red de relaciones. Indica que los integrantes son interdependientes de la red sin importar en que sea una pequeña, mediana o gran empresa, creando un control sobre el mercado. La red, como forma de organización y de relaciones sociales, permite la utilización de elementos tecnológicos básicos o de los considerados de punta para cubrir la demanda del mercado.

La *sexta proposición* y última, enuncia que la red cardinal abarca elementos del entorno ligados a las empresas, donde intervienen los trabajadores quienes juegan un papel protagónico al lado de los empresarios que permiten un desarrollo funcional.

El modelo de red social que presento muestra al empresario y a la empresa en un espacio adecuado para que pongan en marcha el desarrollo de sus habilidades y aprovechamiento de oportunidades, y donde los trabajadores juegan un papel importante. Si bien la red cardinal se convierte en el eje principal, son las redes secundarias las que sostienen y dan lugar a la operabilidad a la cardinal, reconociendo el campo de oportunidades que aquella le otorga. Este modelo señala que en la articulación de sus componentes existe una reciprocidad asimétrica. Estas relaciones asimétricas aparecen al encontrarse diferentes posiciones y elementos que en apariencia se encuentran iguales en distintas esferas. Pero los diferentes niveles expresados por sus valores e intereses marcados por los límites que el empresario y la empresa anteponen desde sus potencialidades y destrezas. Es esa asimetría la que va a permitir mantener la solidez de las relaciones, debido a que los empresarios por medio de las empresas siempre buscaran estar ascendiendo y participando en el mercado para controlarlo, de tal forma que la desigualdad es su forma de cohesión. En tanto que los trabajadores siempre buscaran estar en la arena de la producción buscando formas de conexión desplegadas en las redes construidas con tales fines, donde los empresarios son el foco de atención y de acompañamiento en su desarrollo.

## **II. Justificación.**

Las empresas con tecnología básica logran estar dentro del mercado gracias a que sus empresarios mantienen un sistema de comunicación y de relaciones sociales y económicas. Las redes de relaciones de los empresarios permiten que se amplíen esas esferas vinculadas al entorno y el mercado.

La política de desarrollo económico que se ha aplicado en México ha exacerbado las desigualdades y puesto en entredicho la competitividad industrial a largo plazo. Ante ello, las empresas de diverso tamaño, como la pequeña, mediana y grande, han tenido que buscar una manera de organizarse y plantearse una forma de coexistencia. (Bertelli y Moye;1997;Suárez y Rivera;1994). Desde un ángulo macro-social y económico esto nos lleva observar las políticas industriales del país, pero, desde la perspectiva del estudio de las acciones de las propias empresas y los empresarios, y desde el nivel micro nos lleva a explorar la forma en que éstos interactúan.

Un acercamiento de este tipo nos permite observar que la naturaleza de las redes sociales que construyen los seres humanos muestra una aparente sencillez y un flujo unidireccional. Sin embargo, en la medida en que se realiza una aproximación, estas redes dejan ver una complejidad de relaciones, que implican un flujo multi-direccional de recursos e información en donde se exponen los significados de cada uno de los elementos. Bajo esta perspectiva, se hace necesario un planteamiento de carácter teórico desde las ciencias sociales para abordar los procesos y sus dinámicas en los que se desenvuelven las empresas y los empresarios para seguir de manera sostenida en el mercado. El trabajo empírico es un aspecto valioso para recoger datos que ofrezcan un acercamiento inicial y poder lograr un conocimiento profundo del sujeto de estudio, así como de su proceso y desarrollo.

La finalidad de desarrollar un modelo teórico como el que aquí planteo es el permitir la explicación, desde la antropología, de cómo operan los empresarios en el medio industrial para desarrollar un producto y contribuyen a la creación de relaciones sociales. También encontrar características del fenómeno del surgimiento, desarrollo y

mantenimiento de la empresa como producto de relaciones de elementos de redes extensas. Este trabajo aborda en ese sentido algunas preguntas básicas: ¿Cómo aparecen estas redes y quiénes las operan?, ¿Cómo se sostienen y cuál es la forma en que establecen su poder para lograr una supremacía y un equilibrio entre éstos y sus demás componentes? ¿Quién y cómo se determinan las reglas para la operación de estas redes, por que muestran un flujo multi-direccional? ¿Es comprobable que efectivamente conforman un sistema de relaciones? Las respuestas a estas preguntas permiten dilucidar cómo y por qué razón se expresa esta articulación social entre las empresas y los empresarios que las operan. A partir de los empresarios y la empresa estudiada se trata de explicar cómo se establecen estas redes de relaciones entre los que integran esta industria y los que intervienen en su desarrollo. Así como la forma en que incorporan múltiples factores relacionados con su vida económica y social para efectuar conexiones sociales importantes que determinan su relación con individuos o con grupos de interés.

Se pueden establecer dos vertientes para esta aproximación; *la primera* nos refiere a la composición de las relaciones de estos sujetos de estudio y el intento por construir un modelo explicativo de estas relaciones sociales. *la segunda*, nos refiere a la composición de las empresas y la caracterización de los empresarios, donde aparecen ligados otros dos elementos principales, los trabajadores y el entorno. En ese sentido se hace necesaria una revisión para conocer cómo es que han sido abordados estos temas por la literatura antropológica y las demás ciencias sociales.

### **III. Contexto y objeto de la investigación.**

Los empresarios y las empresas juegan un papel importante en la vida productiva de México, porque son parte de un escenario de modernización, de activación económica y de dinámicas que motivan múltiples relaciones en el ámbito social. México ha transitado por varias etapas de carácter económico e industrial como las que mostraron tanto el modelo económico de sustitución de importaciones y el modelo neoliberal actual. En un tiempo de esta historia el Estado Mexicano sin una política clara y definida y sin resolver problemas estructurales básicos, aplicó medidas de control y regulación de la planta productiva, y años más tarde realizó reformas estructurales en

las que asignó nuevos papeles a los empresarios y a las empresas (Mungaray y Ramírez; 2000, 67-72). En este escenario la competitividad debía ser demostrada mediante nuevos papeles que el estado asignaba o retiraba a los empresarios y sus empresas, las decisiones que tomaran determinaba qué lugar ocuparían en el escenario del campo productivo.

El objeto de la investigación es una empresa protagonista del desarrollo local de un municipio industrial y que desde su origen ha sido parte de la historia e integrante de una red de empresas vinculadas a “La Central”, empresa que representa el emporio cerillero de México. Esta empresa se convierte en objeto de investigación porque presenta fases de desarrollo que ilustran el desarrollo de una empresa, los momentos cruciales de los empresarios dentro de la vida social, de los trabajadores, los empresarios y la composición de la Gran Empresa Industrial.

#### **IV. Las redes de empresarios.**

Los empresarios y las redes de empresarios han generado organizaciones y redes históricamente a partir de núcleos como las familias y grupos. Abordo la historia de la empresa a través de la historia de una familia que a lo largo de tres generaciones ha sido propietaria y encargada de su gestión. La primera generación estuvo integrada por los Hermanos Saturnino y José Salas (a partir de la década de los años 1930); la segunda por Don Francisco Salas (a partir de la década de los años de 1960) y la tercera por los hermanos José Antonio y Juan José Salas (a partir de la década de los años de 1990 a la fecha). Cada una de estas generaciones llevó a cabo una etapa de crecimiento de la empresa desde sus propias capacidades y conocimientos empíricos aplicados, así como el desarrollo de sistemas formales de producción en la trayectoria de las empresas familiares. Esta presencia y actividad en el mercado les permitió participar desde su empresa en el surgimiento de una gran industria a nivel nacional. Nos muestra un campo de estudio a partir de lo que en la literatura científica se ha llamado estudio de las empresas familiares. Cada generación de empresarios se enfrentó a diversas situaciones que exigieron una actividad intensa y creativa para aprovechar las oportunidades del entorno, en la que tuvo que aprovechar espacios propios para impulsar el crecimiento de su empresa

Aquí los datos nos muestran que Don Saturnino y Don José en los años 30 del Siglo XX, emergieron de un tipo de gente tesonera, tomando en cuenta que eran propietarios de una hacienda que no les redituó las suficientes ganancias para sobrevivir y los orilló a buscar otros medios de subsistencia. Los Salas incursionaron en una pequeña compañía de carretas de alquiler y luego en un taller de reparación de éstas. En ese transcurrir del tiempo y de relaciones conocieron a muchas personas, en las que se encontraban entre otras empresarios y fabricantes de diversos productos, de estos últimos adquirieron conocimientos sobre la elaboración de cerillos y mejoraron algunas técnicas de las que ya conocían sobre esta fabricación, y con esto más adelante establecieron una empresa con el nombre de La Cía. Industrial Cerillera, conocida en San Juan del Río, Qro como “la cerillera”, que fue la primer fábrica que se instaló en esa ciudad en el año de 1931.

La Familia Salas es una familia con poco capital dentro del círculo empresarial, pero es parte de la historia de la industria de los cerillos en México, debido a que pasó de ser una protagonista incipiente de la industria química a una obligada referencia, en el marco del proceso de desarrollo y expansión de la industria cerillera. La participación de la Familia Salas y de su negocio se dio en el marco de articulación entre empresas y su consecuente concentración de fábricas pequeñas a lo largo y ancho del país, lo que dio como resultado el fortalecimiento de la industria. Dentro de este proceso dicha industria química estuvo a punto de convertirse en una ramificación más uno de los monopolios mundiales de los empresarios suecos que dominaban el mercado de los cerillos.

En la primera fase de su historia, los Salas Báez contaban con instrumentos y maquinaria relativamente sencilla, que para su operación requería mucha mano de obra. Sin embargo, era una aplicación de tecnología novedosa en el lugar. La tecnología presentó invenciones individuales, pero ésta a su vez, representaba la síntesis de invenciones colectivas. Esto quiere decir que las cuestiones tecnológicas estuvieron de acuerdo al contexto histórico y social donde se desarrollaban. De tal forma que al aparecer en San Juan del Río una tecnología de esa naturaleza en la fábrica de cerillos se concentraba una manifestación de reorganización en torno a otro modelo productivo que

presentaba una especie de sincretismo en la reorganización social y económica de esa sociedad.

Para principio del siglo XXI la “Cía. Industrial Cerillera” y sus empresarios continúan aprovechando sus redes y la aplicación de su tecnología donde se pueden observar las capacidades familiares acumuladas. Esto se ve reflejado en la reubicación de la fábrica hacia un pueblo lejano de la zona industrial de San Juan del Río y en la que inauguran un nuevo enclave de parque industrial, que además le permitió conservar una planta laboral integrada con trabajadores que siempre estuvieron acompañándolos en las labores de producción, así como seguir utilizando maquinaria de primeras generaciones readecuadas, al mismo tiempo mantiene articulaciones sólidas con las redes de producción y distribución de sus productos con otras empresas de la industria cerillera.

## **V. Términos del estudio; El empresario y la empresa.**

Para seguir adelante, es necesario dejar clara una serie de términos, definiciones y conceptos que ayuden a clarificar la ruta de explicación desde un planteamiento teórico, respaldado por los datos empíricos recogidos en el trabajo de campo. La empresa y los empresarios han sido estudiados desde varios ángulos; en su relación con el estado, con las políticas gubernamentales, con la tecnología, con los obreros, en sus etapas de desarrollo, para la centralización o descentralización (Camp;1989; Hernández,2004;Cano,1989;Garza,1985). Los antecedentes de estos estudios en México tienen una historia relativamente reciente desde la perspectiva de la antropología. Las referencias de la Mesa de Trabajo realizada en 1990 en la Universidad Iberoamericana proporcionan datos sobre la investigación dentro y fuera de las fábricas en la década de los años de 1970, y fueron consideradas con la connotación de “estudios de lo industrial”. Aquellas líneas abordaban cuestiones que tenían que ver con la mano de obra y el trabajo asalariado, aunque se anotaba de manera incipiente al empresariado (Torres, Nieto, Puga y Vieira;1990).

Años más tarde apareció una nueva orientación sobre los empresarios y la empresa que consideraba la estructura interna de las organizaciones, así como la forma interrelacionada con diversos elementos. Entre ellos se destacan el entorno y la tecnología, pero sobre todo, el planteamiento del establecimiento de redes formales e



informales que incluían no solo aquellos elementos señalados sino las relaciones familiares como una forma de acercamiento micro social. (Lomnitz y Pérez Lizaur;1987, Adler-Lomnitz;1994, Pérez Lizaur,1994)

Por su parte, investigadores de Estados Unidos se habían acercado a este campo del estudio de la industria en los primeros años de 1970. Henry Soll de la Universidad de Colorado estudio la industria en la ciudad de Guadalajara en 1970 (Soll;1973) y Robert Selby estudio en 1976 la participación de la mujer en la industrialización y el cambio social en Querétaro (Selby;1979). Pero tanto la disciplina de la economía como de la antropología si bien se habían acercado al estudio de la industria, no se referían directamente al término de “empresa”, o “empresario” como noción o término específico. En el caso de este último, la definición pasó de mostrar en la literatura una tendencia muy cargada de aspectos ideológicos. Por ejemplo, el empresario, fue considerado como un representante de la burguesía y del capital.

La conceptualización hacía referencia a propietarios de empresas y dueños del capital, a directores de las empresas o también a representantes de éstas en organismos gremiales, de tal forma que se hablaba de hombres de negocios, gerentes o dueños de empresas sin alcanzar una clara definición. En estos últimos años las propuestas para definir a la empresa han aportado nuevos conceptos y dado lugar a orientaciones diversas, incluso planteado varias teorías, que nos lleva a pensar en “el carácter relacional de la empresa, su contenido humano y la convergencia de esfuerzos para generar excedente organizacional (Jeannot; 2004, 354).

## **VI. El término de empresario**

Empresario es aquel actor social que da origen y se desenvuelve en la empresa con el objetivo dirigido a aprovechar oportunidades en el campo de la economía y de la producción industrial a través de establecer redes de interconexión de elementos culturales, económicos y de tecnología. El concepto de empresario en la literatura sobre México, ha sido interpretado de diversas maneras de acuerdo al enfoque y el tipo de estudio que se trate, y en algunos casos estos conceptos han tenido una carga ideológica.

Por ejemplo, Ricardo Pozas y Matilde Luna (Pozas y Luna,1992) quienes estuvieron a cargo de la coordinación de una serie de trabajos que revisaron desde la relación de los empresarios con la política, la conformación de grupos empresariales, así como algunos estudios de caso. En ese libro, Marco Antonio Huerta llamaba la atención sobre los estudios que hasta ese momento formaban la literatura sobre los empresarios y su vasta relación con fenómenos y procesos económicos y sociales, pero que no estaban centrados en su campo natural como era la empresa misma. Este autor consideraba necesario acercarse a la investigación de la estructura de la empresa y el papel específico que desempeñaban los empresarios, porque con ello se podía contribuir a la comprensión de estos actores en la vida social, económica y política de una región y del país. Es decir, desde el acercamiento a la actividad y la acción del empresario se podría comprender todas las demás esferas con las que se le articulaban. Más aún, se podría destacar su acción no como un agente aislado, sino como parte de una organización, que lleva a cabo un papel innovador en su relación con los grupos y organizaciones empresariales que se ha visto acentuado con el aumento de la complejidad de su estructura.

Huerta señala que el éxito del empresario se puede encontrar en la transmisión del poder siempre y cuando se reconozca como miembro de esta organización, pero sobre todo, basándose en la aplicación del conocimiento y manejo de la información. (Huerta, 1991). Las reflexiones de Huerta, si bien señalan la complejidad de la organización de los empresarios y la ubicación que deben tener éstos en el contexto de su empresa no deja claro cómo se conforma la estructura de las relaciones entre éstos y la organización que sostienen.

Stephen Haber realizó una revisión de la industrialización en México desde la última década del siglo XIX hasta las vísperas de la mitad del siglo XX. Su libro titulado “Industria y subdesarrollo”(1992) señalaba que los modelos industriales de México tuvieron una influencia de aquellos implantados en el porfiriato y que duraron hasta 1940. Modificándose solamente hasta que hizo su aparición la serie de crisis recurrentes producto de subsidios y protección de aranceles, sin entrar a una verdadera competencia nacional y dejando la formación de monopolios. Este autor señala como un actor financiero al empresario, toda vez que consideraba que eran los empresarios los financieros y quienes representaban el soporte tanto del gobierno como del país.

El escenario del sector manufacturero en el desarrollo de la industria no fue lo suficientemente competitivo para responder al mercado debido al uso y posesión de una tecnología inadecuada, y también por la presencia de una elite financiera que manejaba al mercado y al estado que no permitió el desarrollo de un programa que se extendiera de forma amplia para beneficiar a la mayoría. Haber refiere que debido a ello los empresarios mexicanos plantearon una estrategia que “explotara sus ventajas financieras y políticas a fin de restringir la competencia” (Haber,1992;p.109) lo que trajo como consecuencia que no se efectuaran innovaciones tecnológicas además de limitar su participación en el mercado y acercarse a una organización monopolica. Aquí, destaco la reflexión de Haber en torno a la creación de los monopolios en la industria mexicana, que nos permite interpretar que los empresarios en México antes de apostar a una competencia en los mercados nacional e internacional, apostaron a la estrategia de articulación de empresas, del control del mercado y del aprovechamiento de su capital social al activar sus redes sociales en la creación de los monopolios industriales. Lo que sin duda, fue una práctica que resultó exitosa para ellos como capitalistas, independientemente del impacto sobre la economía y de la industria del país. Lo que hay que agregar, es que los empresarios vistos como financieros en este momento, desde mi punto de vista, empezaron a consolidar su posición en el plano de la economía y del escenario de las políticas industriales de México, en ocasiones sin un dominio pleno, pero sí mostraron su fuerza de influencia para la toma de decisiones en este campo.

Algunos de los estudiosos de las ciencias sociales se acercaron a describir y proponer una serie de ideas sobre la transformación de los empresarios y sus empresas en el transcurso del tiempo en México. No por el tiempo mismo, sino por las circunstancias derivadas de su propio desarrollo y de la modificación de su escenario a partir de la aplicación de estrategias y establecimiento de políticas industriales. La transformación también ocurrió en el enfoque para su estudio porque situaron y designaron a los empresarios como un elemento importante en la reflexión de las disciplinas sociales. En “Los empresarios mexicanos, ayer y hoy.” Cristina Puga y Ricardo Tirado (1992) nos presentan un conjunto de ensayos que proponen al empresario en México como una clase política y que llegan a convertirse en protagonistas importantes de los procesos de desarrollo de las principales esferas productivas, económicas y sociales. Quizá lo

significativo del trabajo es que destaca la organización del empresariado, pero con lazos muy débiles entre la estructura y relación que los unen.

En la reciente literatura de las ciencias sociales, el empresario tiene ahora asignado el papel de ser el responsable de hacer las empresas productivas, a decir de Marcela Hernández Romo, quien lo define como un “actor racional” que ejecuta soluciones óptimas donde aplica su conocimiento para obtener mejores resultados en la relación costo-beneficio (Hernández Romo, 2004, pp.9-10). Pero en su revisión que va desde la historia internacional para ubicar lo que llama corrientes de los estudios empresariales – entre las cuales ubica como la “business history, la histórica y la de Estado-empresarios- señala que no está definido ni el empresario ni la acción empresarial que de cuenta ni del sujeto ni de sus estructuras y prácticas. Sus conclusiones apuntan a que el empresariado de la zona de Aguascalientes, por su parte, no participa en la acción colectiva para enfrentar las políticas industriales propuestas por el gobierno federal. La debilidad del escrito radica en que se desdibuja su concepto de empresario, al considerar, al menos a los de la región de Aguascalientes, como aquellos actores que ceden el espacio protagónico al estado en el cual, a decir de Hernández Romo, los empresarios no logran constituirse como tales. En resumen, la postura sobre el término del empresario no cuenta con un consenso de los investigadores que permita obtener un concepto terminado y que presente las definiciones precisas.

En este estudio abordo al empresario desde la antropología social buscando que su definición contenga elementos que distingan su acción. Mi punto de partida es nuevamente la propuesta de Pérez Lizaur (1994) en la que retoma a De la Peña (1994) en el sentido que el empresario es un actor social que aprovecha las oportunidades del entorno y que para ello crea y organiza empresas con los recursos a su alcance, utilizando y reordenando las relaciones sociales. Para alcanzar control y poder sobre los individuos y organizaciones que lo rodean. Pero en este trabajo hago énfasis en su desenvolvimiento en el entorno, en el sentido de la serie de relaciones sociales que ponen en marcha sus estrategias y el poder derivado de las mismas de manera particular para lograr la reproducción y generación tanto de ganancias y utilidades, como de una mayor intensidad de relaciones sociales.

## VII. El término de empresa

Considero a la empresa como un espacio ubicado entre los techos de los talleres y sus relaciones laborales, que establece espacios amplios extendidos por medio de símbolos, valores y relaciones tanto a la familia, los hábitos, la comunidad y el rango cultural de los trabajadores como de los propios empresarios, y que requiere de la existencia de redes de relaciones sociales. Sostengo este término apoyándome en algunos estudiosos que parten de la designación de la empresa como una organización que permite un espacio para lograr ciertos objetivos de transformación de materia prima con valor agregado, para sistematizar y organizar el trabajo con la maquinaria y posicionar a esta organización en el plano legal que el estado impone. En el que se requieren de una o más personas que lleven a cabo las acciones necesarias para que la propia empresa se mantenga en el mercado. Tomo en cuenta a Reyna Moguel que llegó a señalar que la empresa es un lugar de trabajo donde se efectúan relaciones sociales (1990). Lo mismo a Garrido quien observa una complejidad mayor en torno a sus componentes y señala que:

“...las empresas son organizaciones sociales heterogéneas, cambiantes y complejas operadas por individuos con racionalidades limitadas y que actúan en tiempo histórico, así como que estas empresas son factores centrales de dinamización económica a través de distintos procesos que combinan aspectos tecnológicos, organizacionales, culturales, (Garrido; 200, pp. 97-98)

Una referencia planteada en este sentido es la que menciona que “la empresa es una forma de organizar la producción concebida por los propietarios y los empresarios, conjunta o alternativamente, con la meta de administrar la microeconomía, pero siempre en función de las ocasiones que brindan las instituciones económicas” (Jeannot; 2004, 354). Con tales argumentos se puede observar que la interrelación de las empresas aparecen como “organizaciones cuyo objetivo es el obtener beneficios a través de la producción de bienes o servicios” (Pérez-Lizaur; 1994,12) en las que intervienen varios factores; el control del entorno, el ambiente y las relaciones sociales. Pero hay que señalar que estas últimas pueden ser formales o informales y pueden estar condicionadas por las relaciones de poder. La empresa se convierte en un espacio donde los empresarios participan en la toma de decisiones, y éstas pueden tener un impacto tanto en las paredes de la fábrica como en las políticas industriales del estado.

Quiero destacar aquí dos aspectos importantes que señala Pérez Lizaur para completar el contenido del término de empresa. Retomando a De la Peña (1979,52) señala que cualquier integrante de la empresa puede realizar actividades empresariales bajo determinadas condiciones de delegación de autoridad. Lo interesante de esta cuestión es que ilustra cómo es que desde la génesis de una empresa su creador cumple con varios roles, como por ejemplo de ser empresario y gerente a la vez de acuerdo al crecimiento de la empresa, la cultura empresarial dominante y las condiciones del entorno, y puede delegar unas funciones y conservar otras, esto permite a sus delegados la capacidad de convertirse en empresarios con relaciones coyunturales y entornos frágiles con ciertas atribuciones distintas a las del empresario de origen. Difiero con Pérez Lizaur sobre la extensión de la conceptualización de “empresario” derivado del que origina una empresa. Pero destaco su planteamiento retomado de Barth (1970) en el sentido de que el empresario que da origen a la empresa encuentra sus fronteras de acción en los límites de ciertas esferas políticas, económicas, culturales, tecnológicas y del medio ambiente. No se puede hablar de espacios abiertos por muy amplios que sean, sino delimitados por la propia naturaleza de su acción. Me apoyo en el propio Barth para poner en claro esta referencia. Los límites de la vida social nos llevan a la organización a menudo compleja de relaciones sociales, con las cuales se establece una identificación de una persona con otra como miembro de un mismo grupo y que entraña una participación con criterios de evaluación y de juicio. (Barth,F;1970). Luego entonces, la empresa esta planteada por los espacios que brinda para las relaciones sociales, laborales, de producción y económicas circunscrita solo por los límites a los que se encuentre y llegue establecer de acuerdo a sus habilidades y capacidades el empresario.

### **VIII. El término de redes**

La red es aquella relación de los grupos humanos que sostienen dos o más personas para llevar a cabo con el propósito de ayudarse, realizar negocios o llevar a cabo cualquier actividad relacionada con sus intereses. Rasgos familiares, de negocios o de producción son los más comunes encontrar en las redes sociales que se efectúan entre los integrantes de la sociedad. Las características de la red que más destacan son la flexibilidad, forma de organización y la reciprocidad. Flexibilidad en el sentido que van

de abajo hacia arriba, de arriba hacia abajo, en forma horizontal y en todas direcciones. Forma de organización, que da una configuración a la distribución de funciones y operaciones de quienes componen un grupo o integran una estructura social. La reciprocidad se refiere a la forma de intercambio de elementos materiales o no materiales que llevan a cabo sus integrantes; valores, intereses, rasgos culturales, producción, ganancias. La lógica de esta red ha modificado el modo de operación y los resultados de producción, experiencia, poder y cultura en nuestras sociedades (Castells,1997).

El estudio de la red social ha aparecido en el campo de la historia para referirse a familias relacionadas con el poder y las empresas. (Walker,1986; Cerutti,1992 Adler Lomnitz y Pérez-Lizaur,1993; Moutoukias, 2002, Olivero,2003; Hanono, 2004) La búsqueda de un modelo que ayude a entender estos entramados difíciles en las esferas empresariales ha sido una línea de acción en las ciencias sociales. La economía social que ha existido en México se ha derivado, dice Walter, de las porosidades en la estructura social de “absorber y mediar divergentes intereses económicos a través de mecanismos sociales como el parentesco y la familia.” (Walter,1986;44). Este autor se refiere a la porosidad de la estructura como esa múltiple funcionalidad que tienen los empresarios al llevar a cabo diversos papeles, desempeños, figuras y actividades. Esa característica le permite encontrar interlocutores y agentes fáciles de interconexión dentro de su esfera de producción, extendida al campo social y económico. La distinción difusa o “porosa” la encuentra Walker al hablar sobre la familia Ventura Martínez, donde “el empresario era al mismo tiempo comerciante, minero, hacendado, agiotista, político e industrial, o estaba relacionado con alguien que lo era.”(Walker,1986;45)

Partimos del planteamiento de red que expone Bertrand apoyado en S. F. Nadel y J. Clyde Mitchel, que es aquella que remite a una estructura construida por la existencia de lazos o relaciones entre diversos individuos, con el propósito de crear “un sistema de intercambios en el seno del cual los vínculos o las relaciones permiten la realización de circulación de bienes o de servicios, (y que) remite finalmente a un análisis capaz de tomar en cuenta las elecciones efectuadas por los actores sociales en la movilización de sus relaciones para darles un contenido en términos de vínculo.” (Bertand,1999;120).

También se considera el señalamiento de Moutoukias sobre la red, en la que refiere que “es un conjunto específico de relaciones en un grupo definido de personas”, y los lazos que las unen se expresan por las posiciones que guardan las personas, la densidad, la distancia o las posiciones estructurales ([www. egodoc.revues/org](http://www.egodoc.revues.org))

Las redes sociales se encuentran en el marco del sistema de relaciones sociales en las que el empresario obtiene y adquiere reconocimiento social dentro y fuera de su gremio, legitimidad y poder que hace valer en su entorno (Adams, 1974, Parsons, 1986). La manera en que se van estableciendo estas redes, es a partir de la actividad y el proceso de desarrollo del empresario en su grupo social en el marco de los comportamientos y leyes socialmente establecidos. Los empresarios se han estudiado como aquellos responsables de las operaciones de sus empresas como actores capaces de desempeñar el papel de dirigentes de las empresas en su relación con el Estado, con su gremio o con su sector industrial, clientes y proveedores y su producción (Camp;1995, Puga y Tirado;1992, Hernández;2004), con las redes económicas locales, regionales, nacionales e internacionales. La forma en que están organizados estos influyen en el sector productivo del país. (Pozas y Luna;1991, Marichal y Cerutti; 1997). Esta visión sobre los empresarios permite ver el grado de dificultad que presentan las vinculaciones y la creación de redes en las organizaciones y los actores sociales, ya que las empresas en ocasiones se convierten en actores sociales.

Aquí nos apoyamos también con el concepto que propone Jaso Sánchez (2003), en el sentido de que la red es una estructura de enlaces de sus integrantes que le van a dar una solidez a las relaciones que se establezcan para perseguir un objetivo común. La red estará sustentada a partir del intercambio de información mediante sus particulares canales de comunicación para efectuar interacciones y transacciones necesarias de cada una de sus necesidades e intereses, lo que le da un significado de evolución y transformación en la medida del propio desarrollo de cada uno de sus integrantes. Un componente importante de la red es la confianza, en este caso sobre una confianza institucional, y Jaso Sánchez propone tres características de este tipo de redes: Primera: confianza construida en el pasado de sus miembros. Segunda: confianza generada a partir del acompañamiento y sostenimiento en el proceso de desarrollo de sus miembros. Tercero: confianza a partir de la identificación entre sus integrantes quienes comparten intereses y valores comunes. (Jaso Sánchez;2003, pp. 397-403). Aunque hay



que mencionar que este último aspecto ya había sido planteado (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur; 1987 y 1994).

Las redes son creadas tanto para asumir costos, como para reducirlos y encontrar estímulos para seguir dentro de este juego de intereses y permanecer en el mercado. Por ello, se debe considerar que no es simplemente una suma mecánica de las partes, en el sentido de que cada uno de los elementos aprovecha oportunidades y logra beneficios importantes, que luego repercuten en la red y le dan consistencia al sistema. Es decir, la suma es importante, pero el peso específico de cada elemento varía de acuerdo a los momentos y procesos que aprovecha en la dinámica de existencia del sistema. El poder y la correlación de fuerzas es lo que aparece como aspecto importante en la unión de cada uno de sus elementos. (Pérez Lizaur; 1994).

Para el caso de la pequeña y mediana industria por ejemplo, se ha planteado que “hasta principios del siglo XX las grandes organizaciones industriales se abrieron camino desterrando a sus competidores que operaban en menores escalas con la tecnología que iba quedando obsoleta. Pero posteriormente fue definiéndose una nueva forma de coexistencia entre empresas de diverso tamaño, naturalmente bajo el liderazgo de las mayores.”(Suárez Aguilar y Rivera Ríos;1994,17). Si en las formas de análisis de las redes familiares, como señala Chacón Jiménez, “se puede reconstruir la red de relaciones personales de un individuo; o el conjunto de redes que estructura el interior de un grupo.” (Chacón; 2004), para el caso de los empresarios podemos aprovechar el método de estudio para aproximarnos a la identificación de los lazos que sirven de conectores entre los nodos sociales, y encontrar elementos de explicación de las relaciones industriales, como de las propias relaciones sociales entre los humanos.

## **IX. La antropología, redes y el binomio empresa y empresarios.**

He esbozado que existe una articulación a partir de redes sociales entre el empresario y a empresa en el contexto del escenario de las grandes empresas industriales. Ahora hay que agregar que estas redes pueden ser descubiertas mediante el trabajo etnográfico y con ese tipo de datos pueden ser analizadas en el campo de la teoría de la antropología

social. La teoría de las redes sociales tuvo una propuesta en la década de 1960 encabezada por Max Gluckman, de la llamada Escuela de Manchester, cuando se realizaron los estudios urbanos en Zambia, y que dio lugar al campo de la sociometría, donde se pretendía cuantificar las relaciones sociales. Fue Mark Granovetter quien empezó a trabajar profusamente y a difundir esta forma de trabajo. Y querían ayudar a explicar el poder dentro de las organizaciones, o la manera en que un individuo dentro de una red se convierte en el centro de muchas relaciones que actúan en la estructura de la producción o del trabajo, en la que encuentran un rol clave para la sucesión de negocios o empresas y la generación de trabajos. Como fue una actividad muy cercana a la academia, dio como resultado asociaciones internacionales que se dedicaron a este ejercicio, y del cual resultaron algunos programas computacionales como el “structure”, el “Gradap”, o “UCInet” el más conocido y utilizado por su facilidad de uso y esquematización de estas relaciones en imágenes y gráficos de redes. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_Network](http://en.wikipedia.org/wiki/Social_Network))

El estudio de las redes ha estado ligado a las investigaciones sobre las organizaciones. Por ejemplo, desde la economía se estudiaron las redes entre empresas del sector farmacéutico e investigadores académicos de la UNAM, que dieron por llamar “redes de conocimiento”, en las que predomina el intercambio de información resultante de los trabajos de investigación básica y de la experiencia empírica para realizar una producción que combina el aspecto industrial y el conocimiento generado en los centros de investigación académica. (Corona, Dutrénit y Hernández, 1994) Por otro lado, tanto las mismas redes como la relación entre empresario y empresario, o empresario y empresas se han estudiado a partir de los encadenamientos productivos con un acercamiento sociológico (Ibarra Yunez, 2000), y donde se plantea un enfoque de redes sobre el conocimiento (Matilde Luna, 2003).

Por otro lado, y en una esfera de carácter eminentemente teórica, la antropología y el análisis de redes, permite explicar también estos fenómenos, sobre todo considerando la propuesta de Radcliffe-Brown sobre las relaciones sociales, en la que establece que pueden ser observadas y descritas respecto al comportamiento “recíproco” de quien está dentro de estas relaciones sociales. Para explicar una estructura social, señala Radcliffe-Brown, hay que describirla a partir de los modelos de conducta a los que están ajustados mutuamente los individuos y los grupos. Este ajuste tiene que ver con los intereses que

cada uno presenta ya sea por lograr una convergencia o por establecer una limitación en un juego donde puede ser objeto o sujeto de la relación establecida (Radcliffe-Brown;1969;226-227). El “interés” es una conducta que tiene un objeto y un valor para el sujeto, en este sentido estamos hablando de la forma en que se efectúan estas relaciones sociales en las que puede haber una relación asimétrica. El planteamiento al que estoy aludiendo me servirá de sustento para intentar explicar la aparición de las redes sociales que observo en este caso.

El aporte de este estudio, es que desde la antropología se puede plantear que la tecnología es una construcción social por medio de un sistema de relaciones que puede ser observada a través de un modelo de red cardinal que esta basada en otras redes secundarias pero igual de importantes, donde el lugar de cardinal y secundario esta dado por la funcionalidad de sus componentes. Donde se expresa que los actores no solo son individuos, sino una parte importante del componente social sino también las empresas consideradas como actores. Su forma de expresión es a partir de una diferenciación de los lazos o los vínculos que unen los nodos de las redes de manera asimétrica, debido a los intereses de cada uno de los nodos que unen la red presenta. La mirada a las relaciones sociales con este modelo de redes en el mundo empresarial nos permite observar que los actores sociales tienen otras dimensiones y características que aquellas que llevan mecánicamente a la obtención de ganancia y aplicación de la explotación del trabajo.

## **X. Metodología.**

La forma en que llegue a estudiar esta familia, la empresa y la industria cerillera corresponde a cuatro momentos importantes. El acercamiento a un miembro de la familia de empresarios; la visita a la empresa de cerillos; una estancia en la Universidad Estatal de California en la Bahía de Monterrey; y la obtención de un manuscrito inédito de Daniel Montull.

En la década de los años de 1980 participé como productor y conductor de un programa de Rock Progresivo en Radio UAQ. Uno de los radioescuchas y seguidor de este programa era Juan José Salas, que en ese tiempo era joven estudiante de la facultad de

ingeniería de la UAQ., y nos visitaba en la cabina para escuchar en vivo nuestras transmisiones. De ahí surgió una amistad que a la postre me permitió conocer más allá de los gustos por el rock de este joven empresario. Gracias a él tuve conocimiento de que la familia Salas dirigía una empresa en San Juan del Río. Al conocer que la empresa tenía una historia particular por contar en sus talleres de producción obreros de procedencia rural, de las condiciones de la maquinaria y de la influencia de sus empresarios en el medio sanjuanense creció más el interés por acercarme a esa empresa.

En ese tiempo, para mi tesis de Maestría en Antropología había estudiado la respuesta política de una población rural a un proyecto de infraestructura. El reasentamiento involuntario de la población del Ejido Vistahermosa, perteneciente al municipio de Cadereyta en el estado de Querétaro fue provocado por la construcción de La Presa Hidroeléctrica Zimapán. Ahí estudié a la población que tenía como características principales un sistema de regadío, la presencia de la religión adventista y la migración laboral a los Estados Unidos. Tales características hicieron de esa población una organización sólida y bien preparada y comunicada ante agentes externos. Ahí conocí un tipo de trabajadores migrantes bien preparados y con estrategias para lograr mantener el empleo y aprovechar la coyuntura laboral. Esto me llevó a explorar cómo se encontraba la región en términos de oferta laboral para este tipo de trabajadores. Fue así como me interesé en San Juan del Río para observar la movilidad y la forma de participar de los trabajadores rurales en centros industrializados.

En el periodo de los cursos del Programa del Doctorado realicé un breve trabajo de campo en la empresa cerillera de San Juan para proponer un proyecto de estudio. Y con parte de ese material recabado pretendí elaborar dicho proyecto de estudio. Por ese tiempo fui invitado por el Dr. Juan José Gutiérrez a realizar una estancia en la California State University Monterey Bay para participar en unos cursos con sus estudiantes y aportar datos sobre los trabajadores migrantes y las condiciones laborales de estos en áreas mexicanas y aprovechar el espacio para delinear mi investigación sobre esa empresa de San Juan del Río. En la California State University Monterey Bay pude hacer uso de su biblioteca y contar con la ayuda de su encargado Eddy Hogan, quien me ayudó a recabar información sobre la industria cerillera en el mundo. Así pude tener en mis manos libros, documentos y panfletos sobre la industria cerillera provenientes de todas las bibliotecas de Estados Unidos. Esa búsqueda la había hecho en México sin obtener buenos resultados, excepto de la única tesis sobre esta industria realizada en la

facultad de economía de la UNAM. Ahí me di cuenta de la dimensión de la industria cerillera en el mundo. Después de mi regreso a México, por mediación de la Dra. Marisol Pérez Lizaur y a la confianza que nos otorgó la Sra. Mary Carmen Servitje de Mariscal obtuve un manuscrito inédito de las memorias de su abuelo, Don Daniel Montull, con lo cual integraba una parte importante de la industria cerillera, a la cual no pude tener acceso ni directo ni indirecto debido a un hermetismo total para obtener información sobre esa industria. A partir de articular e integrar los datos que fui obteniendo en el transcurso del tiempo, regrese nuevamente al trabajo de campo, a la empresa.

Gracias a la generosidad de la Familia Salas, la Señora Amalia Reséndiz y sus hijas e hijos, entre ellos a José Antonio y Juan José, en especial a ellos dos, que me permitieron el acceso a su empresa y observar de cerca su trabajo, me mostraron su confianza para presentarme a sus trabajadores retirados y en activo con los cuales terminé de recabar la información suficiente. La existencia de este grupo familiar que creó esa empresa, y que luego se relacionara con otro grupo de empresarios, me fue llevando a la necesidad de ir seleccionando una visión particular para analizar lo que sucedía dentro y fuera de la empresa. La conformación del universo social para llevar a cabo el estudio me presentó varios retos y dificultades que los solucioné a través de las propias herramientas del método antropológico, tales como la observación participante, la estancia por periodos largos conviviendo con la Familia Salas, y con los trabajadores de la empresa, así como la revisión de documentos históricos. Participando en las fiestas y reuniones de convivencia de las trabajadoras y los encuentros deportivos de los trabajadores.

La aproximación e investigación de empresas es aún un camino que requiere de la comprensión y visión crítica de los empresarios hacia los estudios sociales ya que no es común encontrarse con empresarios como los Salas o la Sra. Servitje de Mariscal con sensibilidad y generosidad para lograr un acercamiento a sus datos y acciones. Y es que hay que recordar lo que señala Camp, en relación a que “los datos de los orígenes familiares son los más difíciles de obtener en toda la información biográfica”, sobre todo cuando se trata de asuntos estrechamente relacionados con su actividad directa y la manera en que se van relacionando y creando redes, (Moguel,;1990, Adler Lomnitz y Pérez Lizaur;1993, Pérez Lizaur;1994, Hanono;2004). Para los datos de la información

de la industria nacional de esta rama cerillera me fue difícil obtener información en sus oficinas centrales. Si bien Evans-Pritchard encontró en Los Nuer (1977) cierta reticencia para lograr información, yo no encontré una diferencia sustancial en el campo industrial con algunos empresarios, debido a que son muy celosos con su información y no dejan que otros averigüen más allá de lo que ellos creen pertinente sobre su campo de acción. En el mismo ámbito pero en otra esfera, cuando el investigador se acerca a los trabajadores tiene que vencer la resistencia que presentan éstos para otorgar información sobre ellos y su mundo, en mi trabajo de campo encontré la percepción de que yo era un integrante más del sector patronal y los datos en sus primeras etapas no se dieron con la soltura que uno esperaba. Lo que quiero decir que el investigador también se encontrará con estas reticencias y recelos sobre la información por parte de los trabajadores, por lo que hay que considerar un tiempo razonable para el acceso a los datos, y buscar una estrategia adecuada para la recopilación de la información y la selección de los informantes. Aun cuando parecen superados, los trabajos de los antropólogos clásicos siguen siendo de gran utilidad, y dan luz para resolver los grandes escollos que se presentan al realizar entrevistas en campo, al decidirse por acciones que permitan el levantamiento de la información, y la postura y forma que el antropólogo debe tomar cuando se niega o se brinda información. Tales aspectos clarifican mucho la ruta del trabajo posterior en la elaboración de aspectos teóricos resultados del estudio. Se establece la observación de los datos que nos permitan encontrar el modelo de articulaciones sociales compuestas, observadas solamente a nivel micro-social desde un enfoque antropológico.

El siguiente paso fue plantear una serie de preguntas que guiaran la investigación. La primera de estas preguntas giró en torno a cómo se va estructurando una empresa y como se van tejiendo las redes de quienes las operan. Para ello, era necesario esclarecer conceptualmente el surgimiento de los empresarios como actores sociales, y responder si estos únicamente provienen de un determinado sector que tiene relación con la tecnología y los grandes capitales como resultado de las redes.

Además de estos señalamientos, estas son las preguntas que guiaron esta investigación: ¿Cuál fue el contexto nacional e internacional en el que desarrollaron sus actividades estos empresarios? ¿Qué grupos sociales fueron acompañando a sus procesos de formación como empresarios? Por último ¿Qué relación se dio con los trabajadores en

cada etapa del surgimiento de su empresa?, ¿Cuál es la relación entre tecnología, mano de obra y entorno en el desarrollo de la empresa? ¿Es a partir de una red social principal y con asimetrías lo que permite estos tejidos heterogéneos? ¿Cómo se articulan los actores sociales a la red y que papel juegan?

Seguí con la selección de informantes y mi proceso de familiarización con los integrantes de la familia Salas. Seguí el trabajo con el traslado de las instalaciones de la fábrica cerillera de su antiguo lugar en el centro de la ciudad de San Juan a las tierras rurales de donde pertenecen la mayor parte de sus trabajadores actuales, la comunidad de El Chaparro. En este lugar realicé entrevistas con los trabajadores y las trabajadoras de la fábrica, y la cercanía del lugar hizo posible la visita a las casas, los lugares de trabajo agrícola, y la convivencia social de los trabajadores y sus comunidades. Ello, me permitió también relacionar y articular las actividades de integración de los trabajadores entre la comunidad y la fábrica. El trabajo de campo se traduce principalmente en la convivencia de las actividades empresariales que modificaron mi percepción del empresario “explotador”, y que no es nada fácil desempeñar esta actividad en nuestro país. En tanto, en la convivencia con los trabajadores y las trabajadoras pude observar cómo entrelazan una multiplicidad de funciones dentro y fuera de la fábrica, así como en sus comunidades. El trabajo etnológico, tal como la plantea Malinowski, nos lleva a establecer largos periodos de estancia en el lugar de estudio, para destacar “entre el cúmulo de hechos irrelevantes, las leyes y normas que todo fenómeno cultural conlleva” (Malinowski, 1986;28).

## **XI. Estructura de la Tesis.**

Se aborda el estudio de la industria cerillera de tal forma que nos permita explicar con datos empíricos nuestro planteamiento teórico. Con tal planteamiento nos acercamos a la propuesta de un modelo de redes que tejen los actores sociales a través del estudio de la empresa y sus empresarios. La manera de presentarlo así obedece a una visión que quiere construir un acercamiento de lo general a lo particular. Es por ello que se señala en el Capítulo 1 el contexto de las redes empresariales de la industria cerillera. Y una mirada a la formación de familias empresariales. También se plantea la conformación de familias empresariales para explicarnos como se componen los tejidos sociales que

hacen aparecer importantes grupos industriales. Por último, se aborda lo que es la trayectoria del conocimiento y habilidades adquiridas por los empresarios y los miembros de la familia. En el Capítulo 2 me ocupo de presentar un acercamiento a las Redes Empresariales y la consolidación de la empresa “Compañía Cerillera Industrial” de San Juan del Río. En este espacio me dedico a presentar los datos sobre el origen de la fábrica que crean los Hermanos Salas Baéz en San Juan del Río, posterior a una serie de movimientos que realizaron en la ciudad de México, y después de haber creado una fábrica de cerillos. Donde, sin tener conciencia de ello, van creando redes sociales en un entorno pre-industrial de San Juan del Río. También me refiero a la etapa donde la fábrica de cerillos de San Juan encuentra un proceso de consolidación presento los datos y antecedentes de la Familia Salas y del inicio de su actividad empresarial, los cuales llevan a cabo una serie de relaciones informales así como formales, y que se consolidan también como gente influyente en el medio. La influencia la tienen gracias a la propiedad de la fábrica y a tener ideas de proyección para el lugar, además de empezar a relacionarse con La Central. Finalmente, en el Capítulo 4, me refiero a la tercera generación de los Salas, y se abordan los elementos del entorno. Con ello se muestra los resultados de las acciones que se llevan a cabo en las redes sociales no solo con “La Central”, sino con los trabajadores y la comunidad que sirve de huésped a la fábrica. Estos datos se convierten en el marco adecuado para un análisis que nos lleve a la explicación de procesos sociales a través de un modelo teórico de redes sociales, y desde el campo de la antropología. Se agregan algunos anexos donde se presentan aspectos relacionados con los cerillos, la fábrica, y rasgos históricos generales de San Juan del Río, Qro.



## **Capítulo I**

### **Trayectoria de conocimiento y redes empresariales**

Introducción.

El punto central de este capítulo está construido por la idea de la red que se traduce en una enorme cooperación y participación de un gran número de personas y de agrupaciones, de asociaciones comerciales e industriales, así como de intereses económicos y sociales, desde luego que culturales, para lograr que se erija una empresa. Lo que hace que los nodos se unan es el interés por un producto. Con tales datos se perfila el planteamiento inicial de la creación de redes para establecer la industria en general y una empresa en particular.

El conocimiento de una empresa no se limita solo a los datos que presenta de manera inmediata al momento de abordarla debido a la enorme cantidad de referencias históricas, económicas y sociales que le dan su configuración actual. Lo que quiero destacar en esta parte del documento es la compleja red de relaciones que se construye a partir del interés por erigir una empresa de grandes proporciones, y las dificultades que se enfrentan para crear los espacios adecuados que requiere. Incluso cuando las relaciones de protagonistas son muy simples y de corto alcance en el momento de la aparición misma de un descubrimiento químico como lo es la creación de cerillo, su mejoramiento tecnológico y las formas para producirlo masivamente hasta llegar a su transformación en producto mercantil que debe distribuirse masivamente. Asimismo resalto las dificultades que representan las condiciones para ubicar adecuadamente los valores que los integrantes de una empresa ponen en juego. El entorno viene a ser un elemento que contiene en su momento características de estos intereses y valores, los cuales van a mostrar las condiciones en las que se seguirá desarrollando. Son los empresarios los que aparecen como los ejecutores y tomadores de decisiones tanto para el control del mercado como para una adecuada administración del proceso de producción. Tales acciones no se podrían llevar a cabo sin una adecuada articulación de sus intereses, necesidades y ayudas mutuas.

## **Contexto de las redes empresariales de la industria cerillera.**

Coincido con la referencia que rescata Matilde Luna de una idea de Messner sobre las redes, que la cooperación y el conflicto son partes fundamentales del proceso de unión y desintegración. La idea que se plantea sobre la volatilidad de la cooperación la retomo porque queda bien ilustrada con la historia del cerillo desde su invención. Veamos lo que señala Luna:

“las redes son un sistema dinámico pero frágil, en la medida en que involucran tensiones permanentes cuyo equilibrio es preciso buscar una y otra vez, y en donde la cooperación y el conflicto operan como << un lazo y un solvente >>”  
(Messner, 1999 citado en Luna, M. 2003; 70)

El propio nombre del cerillo que se deriva de mecha, y en inglés es “match” empezó a ser utilizado para la transportación del fuego. No se trata aquí de una búsqueda etimológica, sino de observar como se fueron dando los descubrimientos y las mejoras en las formulas químicas, para luego pasar al proceso tecnológico, campo en donde empiezan a actuar nuestro sujetos de interés.

En Inglaterra se descubre la manera de transportar el fuego en 1669, luego de producirlo en forma casera, si se puede decir de alguna manera. Después de una cierta búsqueda de la piedra filosofal y derivar en los cerillos, el material para elaborar esta novedad química se le dio por llamarse “fosforo” por incluir material de azufre y fosfato. Ya para el año de 1680 podía ser transportable el fuego aunque pocos eran los que podían lograrlo tanto por la habilidad como por el costo. Para 1805 se elaboraron cajitas de cerillos de forma más práctica. Sin embargo, seguían siendo solo unos pocos los que lograban tener ese acceso. John Walker, un droguero británico, experimentó con las formulas que existían hasta ese momento para la elaboración de cerillos hasta que logró perfeccionar la formula y el producto. Fue en 1827 cuando puso en venta y con acceso a un público mayor los cerillos. Como vemos, hasta aquí no había sucedido nada extraordinario en relación con la producción masiva de los cerillos, Sin embargo, una larga cadena de personas ya había contribuido con su trabajo en la experimentación y la inversión de materiales para lograr un producto de esta naturaleza. Esa misma relación a través de las redes que se creaban por estar dentro de un círculo de mercadeo de sustancias, de droguerías, y de inventos sobre las sustancias de las medicinas y lo que

derivara de ellas. Inmediatamente al descubrimiento de un producto que podía ser comercial, se dispuso la tarea de construir maquinas para su elaboración. Si antes daba miedo la idea del demonio, Walker se quiso ver muy contestatario y nombró la marca de sus cerillos como “lucifer”. Momentos en que los conflictos de la iglesia eran sumamente serios. Paralelo a este proceso existía un negocio que un agente mercantil llamado Francis May se unió a un potentado empresario llamado William Brandt y crearon la firma Bryant & May. Estos dos empresarios, tuvieron la intermediación de un empresario suizo llamado Carl Lundstrom que fungía como “broker” de las casas donde se conseguían las cajitas de cerillos. Estas casas maquilaban las cajitas de los fabricantes que no tenían la infraestructura para establecer una gran fábrica. Además de que los materiales eran sumamente peligrosos y la mortandad entre la gente que tenía contacto con este era alta. Así que nadie se quería hacer responsable. Finalmente estos tres empresarios a través de una serie de convenios lograron capitalizar la producción de cerillos y formalizaron una venta sistematizada. Carl Lundstrom mejoró la formula y con ella obtuvo la creación de mejores cerillos. La unión con los británicos le valió para establecer un mercado bien articulado.

En una de las maniobras que mercantiles, y dado que no había nada claro aun sobre cuestiones de producción, Bryant & May registran la formula, pero no lo hace Lundstrom, y aquellos se quedan con la patente y el registro, haciendo que Lundstrom ceda los derechos. Solamente que el ingenio del sueco siguió mejorando la formula, pero los otros mejoraron el mercado.

Para finales de ese siglo los inventores no se dirigieron solamente a la creación o mejoramiento de la formula, sino a la invención y mejoramiento de las máquinas para elaborar ese y otros productos novedosos. Ya para el año de 1880 la producción de cerillos era enorme, si consideramos una producción de 8,000 millones de cajitas al año. El producto seguía mejorando y las máquinas para su elaboración, así como la forma de organizar la producción. Sin embargo, pocos son los nombres que se recuerdan, y destacan en la producción del cerillo. Sin embargo, las redes aparecían y desaparecían a medida que el producto, el mercado y los empresarios intensificaban sus acciones, movían sus mercados y mejoraban las formulas, así como hacían más compleja la relación mercantil y de derechos de registro de los inventos.

## **La conformación de familias empresariales.**

La mano de obra provenía de los sectores infantiles y adolescentes de la clase trabajadora de Inglaterra. Quienes integraban el núcleo de trabajadores eran en realidad un grupo muy compacto de familias que incorporaban a sus hijos y a sus familiares cercanos. Con ello abatían costos, y lograban una mayor concentración del pago para la manutención de sus viviendas y forma de vida. No se tiene registrado el pago a cada familia, ni a cada uno de los trabajadores, como tampoco se tiene registrada la cantidad que erogaban los fabricantes de cerillos. Por eso no podemos presentar una tabla comparativa, pero si hay una serie de descripciones de las extremas condiciones de pobreza y de paupérrima salud que tenían estos trabajadores. Hasta bien entrado el Siglo XX existieron tales condiciones para los trabajadores domésticos de la industria cerillera.

Con el paso del tiempo, los empresarios empezaron a incluir a sus familiares a los negocios o a la producción con el propósito de que los derechos sobre la tecnología o los inventos no se dispersara. Si bien no destacaron las firmas familiares, esto era un proceso que seguía su marcha. Mientras esto sucedía los suecos empezaron a tomar la delantera en el monopolio de los cerillos. Y empezó a tender sus redes a toda Europa, hacia Asia, la India y a la América latina.

En México sucedía algo parecido respecto a la industria. Las empresas familiares no eran cosa común. Sin embargo, si participaban algunos de los miembros de la familia para ayudar en parte del proceso de producción o de administración. Los inmigrantes europeos, especialmente los españoles, llegaron a ingresar a las filas de algunas de las familias ya establecidas, si no es que ellos mismos se ponían a tejerlas. Pero lo hacía a través de redes de conocimiento, de habilidades y muy pocos en capital. Sobre las empresas familiares hay poca literatura escrita que nos den referencia del tema. Sin embargo, los datos que encontramos dan cuenta de esta forma de organizarse en México. Las familias estrechan sus lazos de cooperación, logrando con ello el legado de sus conocimientos tecnológicos, de mercado y del control y manejo de la mano de obra. Estos aspectos, a decir de Susana Menéndez hace un modo diferente en la gestión de todas las acciones y la diferencia de una simple Pyme. (Menéndez, 2004).

Las empresas familiares han sido consideradas por algunos como estructuras que no se modernizan, y que los cambios son muy lentos. Debido a que uno de los integrantes monopoliza o aglutina de manera jerárquica los conocimientos, pero el caso de la industria cerillera vemos la diversa movilidad de funciones. Otro de los aspectos que se han señalado sobre estas empresas familiares son los conflictos que aparecen, en juego su supervivencia de largo plazo, poniendo en entredicho su supervivencia.

Peter Drucker señala el concepto de "utilidad residual" para referirse a aquel valor que queda luego que los accionistas de una empresa (y todos los proveedores de capital) han sido compensados adecuadamente. Pero este valor se convierte en una medida del "factor de productividad total, en la que "Las empresas están hechas para crear riqueza, no para controlar costos. Pero ese hecho obvio no se refleja en las medidas tradicionales" (Drucker, 1993). Lo que se resalta de estas formas de organización son los conocimientos adquiridos y legados a los demás miembros de la familia, con los que pueden acercarse a otros miembros de empresas similares y empezar a tejer redes sociales y económicas que abren la posibilidad de insertarse a otros actores sociales, y entre estos pueden aparecer los trabajadores.

### **La trayectoria el conocimiento y habilidades adquiridas.**

El conocimiento de una empresa no se limita solo a los datos que presenta de manera inmediata. Es necesario tomar en cuenta la enorme cantidad de referencias históricas, económicas y sociales que se encuentran detrás de su configuración actual. Lo que se destaca en este capítulo es la compleja red de relaciones que se logra al elevar a un producto a su carácter comercial que tiene una demanda creciente y potencial.

En este apartado se quiere dejar claro que las relaciones de los actores sociales aparecen como lazos muy sencillos y de corto alcance en el momento de la aparición misma de un descubrimiento, por ejemplo como lo es la creación de cerillo. No obstante tiene la misma carga social en comparación a las etapas históricas en que se requiere de su mejoramiento tecnológico y las formas para producirlo masivamente hasta llegar a su transformación en producto mercantil en el que debe de distribuirse masivamente. Asimismo resalto las dificultades que representan las condiciones para ubicar adecuadamente los valores que los integrantes de una empresa ponen en juego. El

entorno viene a ser un elemento que contiene en su momento características de estos intereses y valores, los cuales van a mostrar las condiciones en las que se seguirá desarrollando. En resumen, son los empresarios los que aparecen como los ejecutores y tomadores de decisiones tanto para el control del mercado como para una adecuada administración del proceso de producción. Tales acciones no se podrían llevar a cabo sin una adecuada articulación de sus intereses, necesidades y ayudas mutuas, que es a final de cuentas como se traducen las acciones de las redes sociales. Después de acercarnos a las consideraciones generales, es necesario aproximarse a un escenario más específico, por eso debemos de enfocarnos en actores que puedan ofrecer datos históricos y etnográficos que nos ayuden a entender los conceptos planteados.

La forma en que se tejen las redes sociales entre los empresarios a partir de sujetos específicos dentro del mercado mexicano y concretamente en la industria cerillera permiten aproximarse al análisis de la serie de actividades de los empresarios, para permite explicar cómo operan y explicar conceptualmente sus acciones. Esta explicación conceptual facilita comprender la construcción de redes sociales a partir de datos históricos y empíricos. Por eso hay que destacar como es que los empresarios en sus fases originarias son actores sociales que empiezan a tejer redes simples que no requieren más que lo necesario para poner en marcha su empresa, pero que los elementos que utilizan se van convirtiendo en redes complejas a partir de la necesidad de instancias económicas o sociales en la medida de su crecimiento económico y tecnológico. Hago mención de Leach para remarcar lo que refiere de la realidad social en el sentido de que puede ser descrita como un sistema de relaciones entre características individuales que se repiten en distintos contextos culturales Y también refiere que los antropólogos se ocupan de personas que viven, o han vivido en condiciones ordinarias, más que artificiales (Leach,1975;167). Bajo esta óptica esta planeada la historia de la empresa, como la vida de quienes han sido considerados forjadores de la industria Cerillera en México.

Aquí se tienen dos aspectos importantes para la presente investigación, el primero , demuestra que lo que aparece primariamente en la constitución de los consorcios económicos son determinadas entidades impersonales, pero bajo el análisis de las ciencias sociales, se encuentra que los actores sociales, es decir las personas que actúan dentro de ellos operan las formaciones de las redes sociales, y son quienes siguen siendo

los pilares medulares. El segundo aspecto permite observar que un solo actor social no puede construir nada por si solo, requiere del concierto de otros elementos y sujetos sociales para poder llegar a la constitución de los entramados económicos y sociales de la red entre empresarios y empresas. Debe señalarse quienes intervienen y en qué condiciones. De esto último, la ciencia social, y en especial la antropología puede dar cuenta, dada la naturaleza de sus herramientas técnicas y de su método.

Algunos de los protagonistas del campo empresarial han escrito sus memorias o han dejado anotaciones que probablemente utilizan como bitácora de sus acciones como lo vimos con John Walker. Estos escritos, muchas veces inéditos y poco conocidos, han contribuido a las ciencias sociales a encontrar valiosa información sobre esta construcción de las redes, de las que he llamado cardinales. Uno de estos documentos es el que llamaremos “Las memorias de Don Daniel Montull” y que se puede leer con detenimiento en los anexos. Estas memorias están integradas en un documento de un centenar de páginas aproximadamente en las que se narra de forma autobiográfica la procedencia, las vicisitudes y avatares de su ascenso al mundo industrial, las estrategias y las acciones que llevó a cabo en su paso por la industria cerillera en México. El documento cobra importancia por ser una fuente de primera mano y relatar elementos que difícilmente se pueden encontrar en otra referencia sobre el tema en México. Estos datos complementan la información pertinente para ilustrar los siguientes puntos; *primero*, la conformación de la industria Cerillera en México, y la relación con la industria Cerillera a nivel mundial, *segundo*, describe la presencia de los integrantes de la empresa monopolica mundial de cerillos que fue la Compañía de Iván Kreuger.

### **Consideraciones finales.**

El análisis del texto de Daniel Montull nos permite establecer que existe una enorme complejidad en el mundo empresarial, y que más complicado se presenta cuando las condiciones de un país se encuentran con pocas oportunidades de desarrollo y una incipiente política industrial del estado. Estos datos ayudan a establecer conceptualmente la creación de una red de actores sociales para integrar a su vez otras, es decir, la generación de un sistema de redes, que deben de considerar a los demás componentes para continuar con su existencia y su presencia en el mercado. Por otra

parte, con estos datos, encuentro que la industrialización en México durante las primeras décadas del Siglo XX experimentó una reorganización de su planta productiva a partir de la concentración urbana y de una concentración de las empresas. Como señalan algunos autores (Garza, 1985; Haber, 1986; Hansen,1993), esto generó que hubiera un mercado más amplio y que la oferta de trabajo se intensificara . El crecimiento de las empresas tuvo que pasar por una serie de procesos de negociaciones intensas y de transformaciones al interior de su organización. Mi posición al respecto es que tal escenario lejos de inhibir la acción fue un reto para muchos, como es el caso de “La Central”. El caso de Daniel Montull que permitió ver el aprovechamiento de las oportunidades y la manera de sortear algunas vicisitudes propias del mundo industrial. El papel de Montull en las negociaciones que llevó a cabo frente a los empresarios locales y extranjeros fue clave para la articulación de las empresas cerilleras del país. Durante el periodo comprendido de 1906 a 1934 Daniel Montull participó en la edificación de “La Central”, en la que la participación de la Familia Salas había dejado como antecedente una fábrica que fuera uno de los motivos de la presencia del capital extranjero. Esto no hubiera sido posible sin la presencia, a su vez, de las pequeñas fábricas del país. Lo que quiere decir que las redes de relaciones entre los empresarios son necesarias para la construcción de un sistema de relaciones. Por eso es importante señalar la breve aparición de la Familia Salas en la historia de la Central, la que es similar a la aparición relativamente momentánea de otros empresarios del interior de la República y que permitieron que hubiera un escenario propicio para darle fortaleza a “La Central” frente a la inversión extranjera. Como se vio, la incorporación de las empresas cerilleras del país no pudo ser total, sino mayoritaria, lo que nos lleva a plantear que los procesos sociales no son lineales ni totalmente predecibles. Estos mismos mecanismos tienden a aplicarse de la misma forma por los empresarios, tal planteamiento me exige estudiarlas en ese sentido. Es así que en el siguiente apartado aportaré datos sobre como siguen operando estas redes, y de tomar en cuenta la manera en que el empresario aprovecha las oportunidades y hace frente a las viscisitudes de su entorno.



## **Capítulo 2**

### **Orígenes de la red empresarial de la familia Salas.**

#### Introducción.

La industrialización en México experimentó, en las primeras décadas del siglo XX, una reorganización de su planta productiva a partir de la concentración urbana y de una concentración de las empresas; esto generó un mercado amplio, así como la ampliación de la oferta de trabajo. A nivel macro social se puede percibir un enorme problema para el desarrollo del país, pero acercándose al nivel micro social podemos plantear otro enfoque. Para ello, en este capítulo exploro el origen de la Familia Salas, y expongo la forma en que pasó de su actividad agrícola a la actividad industrial. Planteo que el modelo de intervención en el mundo empresarial sigue pautas de aprovechamiento de las oportunidades. Son estas las que nos exigen una observación más puntual y un análisis del planteamiento conceptual. Por eso abordaré tales aspectos conjugando datos históricos y empíricos. Quiero destacar aquí un elemento que me ha sido de mucha importancia: La relación de todos aquellos que le dan composición al sistema de redes sociales es asimétrica. Si bien aquí se referirán las similitudes de las acciones y procesos que permiten expresar como modelo las acciones de los empresarios, estos corresponderán de manera diferente a la red a la que pertenecen de forma inmediata. De igual forma, se encontrarán con enlaces recíprocos, pero que no se articularán de la misma manera. Todas estas abstracciones van cobrando forma en la medida en que van apareciendo los datos empíricos. Se muestra también una descripción sucinta de la población de San Juan del Río, lugar donde se establecen, los tramites que llevan a cabo y las primeras repercusiones de la fábrica en esa entidad. Con estos datos aquí presentados se trata de elaborar una imagen del escenario donde se desarrolla nuestro objeto de estudio y donde llevan a cabo sus acciones los integrantes de la familia Salas.

#### **La Familia Salas y sus antecedentes en la actividad empresarial.**

Don Francisco Salas Izquierdo y su esposa Dolores Báez formaron una familia en la década de los años de 1880. Vivieron en el poblado llamado Las Minas de San Juan Somalhuacan, ubicado en el Estado de Veracruz, que se encuentra a 35 kilómetros aproximadamente al poniente de la Ciudad de Perote, lugar enclavado en una zona

fronteriza con el Estado de Puebla. La familia Salas Báez procreó un hijo llamado Saturnino, quien en su edad adulta se casó con Mercedes León García. Radicados en el Estado de Veracruz y dedicados a las actividades agrícolas a su vez procrearon a seis hijos, que fueron; José, Rosalía, Eva, María de los Ángeles, Dolores y Francisco. Hacendados y propietarios de minas de minerales preciosos y piedras semipreciosas siguieron siendo propietarios de un rancho dedicado a la producción de naranja. Esta familia, además de realizar esa actividad frutícola y dedicarse a la minería, también incursionó temporalmente en la elaboración casera de cerillos.

En los primeros años de 1900, Don Saturnino y su familia decidieron vender todas aquellas propiedades agrícolas veracruzanas para emigrar a la ciudad de México. Con el capital obtenido por la venta realizada se ubicaron en el Distrito Federal, ahí compraron una casa de grandes dimensiones, en una zona cercana al centro de la ciudad. Empezaron ganándose la vida utilizando sus conocimientos sobre los metales, se dedicaron a la fundición y elaboración de herrajes destinados a usarse en las ruedas de carretas que tenían gran demanda en ese tiempo. Desempeñándose en ese ramo, adquirieron algunas carretas, las cuales destinaron al uso del transporte de personas, estableciendo una especie de carretas de alquiler. Para esta familia, tales rubros económicos tuvieron relevancia en esa etapa, pero iniciaron también la elaboración de cerillos.

Para ello, hicieron acopio de los conocimientos básicos que tenían desde su estancia en el lugar de donde procedían. Encontramos al menos, dos versiones en la Familia Salas sobre el origen del conocimiento de la elaboración de cerillos. La primera de ellas se refiere a que en Veracruz, además de tener una hacienda con la producción naranjera y que en sus tierras también había minas de plata, oro y piedras semipreciosas, como la amatista, así como el hecho de que administraban otras haciendas como las Haciendas San Andrés y San Anselmo, les permitió tener contacto con empresarios de una compañía que elaboraba cerillos que se llamaba "La Central de Veracruz", y de ahí conocieron ciertos aspectos generales de la fabricación de este producto. La otra versión da cuenta sobre las referencias de las actividades en la Ciudad de México; al tener ese negocio de las carretas de sitio conocieron a mucha gente, y entre estos conocidos "alguien seguramente por ahí les enseñó a hacer cerillos". Y teniendo conocimiento en

esta materia empezaron después a hacer cerillos de manera artesanal con el propósito de venderlos en un mercado más amplio.

En esa primera década de 1900, aparecieron con más frecuencia en la ciudad los primeros autos de motor ocasionando que fuera ya incosteable la agencia del transporte público en carretas. El dinero producto de la venta de las tierras, sus conocimientos, y su habilidad para emprender negocios los acercó a la elaboración y a la venta de cerillos, actividad que les llamó fuertemente la atención dada la gran demanda. Además vieron la importancia que tenía este nuevo mercado. Y con este nuevo escenario, para la incipiente fabricación, aprovecharon los inmuebles que poseían para guardar las carretas para habilitarlos como talleres. Así quedó establecido su primer taller artesanal para la fabricación de cerillos en aquella casa grande en los rumbos donde ahora, se encuentra la Colonia Guerrero de la ciudad de México.

Saturnino y José Salas participaron en esa incipiente actividad de la industria de cerillos en la ciudad de México. Ya que en aquel entonces, en esa primera década de 1900 había varios talleres donde se elaboraban cerillos, según refieren los familiares. Y dado que estos hermanos habían adquirido la destreza para construir máquinas rudimentarias en su empresa de fundición de metales, estas habilidades ayudaron a construir algunas herramientas o "máquinas" para elaborar de una manera más rápida los cerillos. Mientras tanto, fueron adquiriendo mediante la compra otros pequeños talleres de carácter artesanal de elaboración de cerillos y fósforos. Ellos emprendieron por aquel tiempo la compañía "Salas Hermanos", y la fábrica "El Indio", así como "El Ángel", y con todas ellas formaron a finales de la década de 1910 la fábrica de cerillos y fósforos "La Imperial". Tiempo después de haberla creado, en 1919 aproximadamente, se la vendieron a una familia de empresarios de ascendencia sueca, que también se dedicaba a la elaboración de cerillos. Los Salas ahora con el capital económico obtenido de aquella transacción y siguiendo con ese espíritu emprendedor, decidieron trasladarse a una población diferente a la ciudad de México. Así que eligieron una que estuviera lejana lo suficiente para seguir teniendo contacto con el centro del país. Así que a mediados de los años de 1920 arribaron a la ciudad de San Juan del Río en el Estado de Querétaro.

En la tercera década del siglo XX San Juan del Río era una ciudad que tenía una intensa actividad agrícola, con actividades económicas y comerciales entre las que se podía contar la curtiduría de pieles de bovinos, la elaboración de artesanía a base de vara de árbol, tallado de piedras semipreciosas como el ópalo, y una incipiente red de talleres textiles donde la tela cambaya (una tela de algodón muy sencilla de colores muy vivos para el vestido), era la principal producción. Época en que los cerillos los vendían los comerciantes, tanto los vendedores ambulantes en los tianguis, como en los establecimientos del mercado municipal. La forma en que los vendían era en un “manojito de diez cerillos” a un costo de 2 centavos. Estos cerillos en ese entonces tenían dos cabezas cada uno, y estaban hechos con papel encerado con parafina.

En esa época pocos eran los empresarios que se habían establecido en San Juan, como el propio Saturnino. La forma en que llegó a la ciudad no fue de manera directa, ya que primero exploró algunas otras, como la compra de un rancho. Como refiere José Antonio, nieto de don Saturnino: "Tal vez en el fondo por su mismo origen ranchero les atraía tener un rancho". Don Saturnino Salas llegó hasta la Hacienda de Santa Rosa Xajay, esta Hacienda había sido una de las más emblemáticas de la región. Se encuentra ubicada en la parte norte de San Juan del Río, a una distancia aproximada de 20 kilómetros de esa cabecera municipal. En ese tiempo, el acceso era por un camino de terracería. Las tierras de cultivo de esa Hacienda, si bien eran de temporal, la producción rendía lo suficiente para sostener con solvencia la propiedad.

Agrega José Antonio que Don Saturnino “recorrió la Hacienda y le gustó. Su interés fue más al darse cuenta de la magnífica cosecha de maíz que se levantó y por eso decidió comprarla en 1929.” Al parecer pagó 5 mil pesos por el rancho y la casa bien amueblada. Lo “simpático”, dice José Antonio, es que esa fue la única y espectacular cosecha que dio la hacienda, ya que por escasez de agua la producción no se dio mas de la misma manera como lo vieron por primera vez. Dado que no se tuvo un éxito con la Hacienda Santa Rosa Xajay y que se mantenían en un momento álgido los movimientos revolucionarios, así como la situación crítica del país respecto a la tierra, los hacendados mientras pudieron se dedicaron a vender sus propiedades, o lo que quedaba de ellas. Estos elementos provocan que don Saturnino vendiera la Hacienda para luego trasladarse a residir en la ciudad de San Juan del Río. Antes de que iniciara el periodo de la afectación de las haciendas por la reforma agraria ya han adquirido unas casas en

las afueras de la parte nor-poniente de la ciudad. Volvieron a fundar de nueva cuenta una fábrica de cerillos motivados por la inquietud empresarial. Esta fábrica fue la primera que apareció en el entorno rural de San Juan del Río, se llamó "El Imperio Central", haciendo alusión a aquella creada por los Salas años recientes en la ciudad de México llamada "La Imperial". Quisieron traer a colación que son ellos los que tuvieron la idea del nombre y brindarle un sello distintivo de la Familia. Lograron esto conjugando el nombre con las referencias de las grandes fábricas que existían en ese momento.

En el año de 1930 los Salas empezaron a levantar la fábrica sobre la parte poniente de la ciudad de San Juan. La mano de obra que se ocupaba de trabajar las parcelas de temporal fue la misma que contrataron para construirla. Realizaron una construcción con dimensiones de 30 metros de frente y una distancia que dio la impresión de ser enorme de fondo, la construcción era sobria, pero mostraba también un lugar en el que se preparaba algo complejo para su tiempo.

Los talleres de la fábrica contruidos de igual forma, se empezaron a poblar con personal contratado del ámbito rural. Gran parte de sus trabajadores a los que se les asignó el inicio de las primeras tareas de la fábrica para la producción, fueron a las personas que llegaron de la Hacienda de Santa Rosa Xajay. Una de ellas fue el Sr. Tranquilino Romero Martínez quien trabajo durante muchos años en la empresa. El fue de los primeros que iniciaron trabajando en 1931 en la cerillera, para después dar paso a más trabajadores rurales que se especializaron como obreros. Tranquilino Romero empezó a trabajar con la Familia Salas cuando tenía 12 años de edad. Pronto se incorporó a los nuevos escenarios laborales. Nos cuenta un trabajador de la cerillera, Don Guillermo Romero, hijo de Don Tranquilino, que su padre "estuvo desde la construcción de las primeras bardas hasta que se levantó totalmente la planta, posteriormente lo contrataron como vigilante, mas conocida la actividad como "velador" de la planta, y permaneció trabajando más de 50 años en la cerillera."

La empresa tuvo una novedad más en su aparición dentro de la sociedad sanjuanense, su planta laboral se constituyó no sólo con mano de obra masculina, sino que también se incorporaron mujeres. Esto fue algo que criticó un sector conservador de la ciudad, porque que no se esperaban que ocurriera contrataciones de mujeres. Y hasta se dejaron

escuchar rumores sobre las mujeres que llegaron a trabajar a las líneas de producción, y referían que las "cerilleras", (así le llamaban a las mujeres trabajadoras de la fábrica), "echaban lumbre por la boca". La fábrica influyó rápidamente en el cambio de la forma de pensar respecto al trabajo que se tenía en San Juan, y en poco tiempo también en la forma de pensar el trabajo dentro de una fábrica. La relación que guardo la fábrica con sus trabajadores se mantuvo durante muchos años, y tal parece, esta continuó así durante muchas décadas porque era la única fuente de trabajo. Además, la demanda de cerillos se incrementó en esos tiempos, provocando que la fábrica tuviera un crecimiento físico para incorporar más maquinaria y se requiriera más mano de obra, haciendo más dinámica la relación con los trabajadores.

### **La tramitación para el establecimiento de la fábrica cerillera.**

El día 14 de febrero del año de 1931 Don Saturnino Salas Báez y Don José Salas Báez fueron a notificar a las autoridades municipales de San Juan del Río que habían dado comienzo a sus actividades como empresarios y puesto en marcha la fábrica de cerillos, fósforos y similares a la que pusieron como nombre "El Imperio Central". Para ello también solicitaron que se tomara nota de su petición en los libros correspondientes, con el propósito de hacer constar de la legalidad de su empresa y para contar con el respaldo oficial, de acuerdo a un documento expedido por la oficina del Municipio sellado en esa fecha que se indica.

Los Salas Báez tramitaron el registro de la fábrica los primeros días del mes de marzo de ese año de 1931. Se acercaron a las diferentes instancias gubernamentales, entre ellas al Gobierno del Estado, para solicitar la exención de impuestos como una de las formas de apoyo para la industria, porque el Gobierno mediante Ley de Fomento Industrial había señalado una serie de apoyos para la industria. El licenciado Gonzalo Frías, que fungía como Secretario General del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro contestó a la petición a los Salas, quien les hizo saber que no era posible la exención de impuestos como era su petición en calidad de empresarios, pero les notificó una postura de apoyo para la empresa. El Lic. Frías les refirió que se acababa de realizar una serie de convenios con el Gobierno Federal para dar facilidades a todo tipo de empresa y ayudarles a la instalación en la entidad. Por ello les sugirió a los Salas que se apegaran

a la tarifa mas baja. El Lic. Frías decía en su carta: "no puede declararse exenta de contribuciones a ninguna negociación, pero en vista de que se trata de proteger a los industriales mexicanos, ya se ordena que se les señale la cuota mínima." Resultado de esa serie de trámites, tres años más tarde la Secretaría de Hacienda y Crédito Público les expidió el certificado de registro número 9, y quedó el nombre de la fábrica como "El Imperio Central", siendo a la vez el No. 1 de la autorización de la Secretaría de la entonces Economía Nacional, pero la razón social será de ahí en adelante la "Cía. Industrial Cerillera, S.A." Y dicha Secretaría le informó al Gobernador del Estado y al Presidente Municipal de San Juan del Río. (Carta del Municipio expedida en 1931).

En ese mismo año de 1931 se puso a funcionar la Compañía Hidroeléctrica Queretana, S.A., que permitió el suministro de energía a los habitantes de San Juan. Y se dio la noticia de que empezaría a operar en la brevedad., Don Saturnino empezó a tramitar inmediatamente la contratación y su consecuente instalación de este servicio de energía eléctrica para la fábrica. Con ello quiso dar cuenta ante los obreros y las autoridades de la seriedad y formalidad de la propuesta laboral. La cerillera como empresa fue la primera fábrica que hizo su solicitud ante la Hidroeléctrica. Finalmente en el mes de agosto quedó instalado el medidor y se le cobró mensualmente la cantidad de \$ 20.00 pesos. El contrato se estipuló para que quedara contratado el servicio de manera indefinida y con el consumo base de una fuerza motriz de cuatro caballos de potencia, o sea unos 2.984 kilowatts. Con este servicio se dispuso de iluminación suficiente en los talleres, y se pusieron en marcha unas máquinas simples que requerían de motores. Con esta serie de trámites "la cerillera" no solo tenía más funcionalidad sino que además empezó a tener la formalidad legal en el municipio. Además, la fábrica cobró una importancia mayor por el hecho de haber levantando sus naves en los terrenos en los que se vislumbraba sería un importante centro de trabajo, ya con todos los "papeles en regla".

El domicilio donde quedó establecida la empresa con el nombre de "Compañía Cerillera" fue en la Calle de Matamoros No. 23, el dato podría parecer intrascendente, sino fuera porque indicaba los límites de la ciudad con algunas de las tierras agrícolas presentando en el paisaje un contraste que indicaba una alternativa laboral. Estos fueron elementos que le empezaron a significar escenarios económicos a la población, muy contrastantes o hasta contradictorios a la vez, como si uno fuera a ir nulificando al otro

por su modernidad. La "cerillera" se construyó rápidamente con la mano de obra del lugar, y los Salas estuvieron encargados del diseño y de la supervisión de la obra. La primera "nave" se construyó con dimensiones de 20 metros de ancho por 40 metros de largo. Las paredes tuvieron 4 metros de alto, con tres ventanales grandes de forma rectangular en cada uno de los lados. La nave tuvo ubicación de sur a norte, y su techo se diseñó para ser de "dos aguas", sostenido por enormes tablones y láminas metálicas. Este edificio permitía ser sostenido solamente por columnas interiores, para dejar un extenso espacio libre dentro de la nave. Posteriormente se construyó otra de similar diseño aunque de dimensiones más pequeñas. Luego se construyó una barda que rodeó la propiedad de los Salas, con una extensión de una hectárea aproximadamente. Más tarde se fue construyendo un pequeño horno para generar el calor requerido para la elaboración de la "mixtura", material que contiene una serie de compuestos químicos que hace posible la ignición en el fósforo. El horno también sirvió para la elaboración de la "lija", una especie de arenilla que permite que el fósforo encienda adecuadamente y que va pegada en un lomo de la cajita de cerillos.

En otra parte del patio se encontraba un tejado que protegía un enorme tonel y una máquina cortadora. Esta última se utilizaba para obtener unas delgadas láminas de la corteza de los árboles y de ahí obtener las tiras delgadas de madera y cortarlas en fragmentos para elaborar los palitos. Estos al encontrarse ya cortados al tamaño requerido, se vaciaban en ese tonel, y se sometía en un tiempo determinado a estar girando. El propósito de este paso del proceso era que la madera se lijara al roce de la propia madera, y con ello se eliminaban las astillas que pudiera tener al cortado, y también se le daba un acabado terso a la madera.

Dentro de la nave se encontraban dos líneas de mesas de madera llamadas "prensas", que contaba cada una de estas líneas de mesas de madera con quince recipientes de madera donde se guardaban e iban tomando las cajitas de los fósforos. Estos recipientes eran anchos en la parte superior y con una forma de embudo, tenían unos setenta centímetros de ancho y eran angostos en la parte inferior, así que tenían unos cuarenta centímetros de ancho con una puerta deslizante de arriba hacia abajo para impedir la salida de las cajas cuando no eran necesarias. Tenían un metro de largo y se encontraban empotradas a las largas mesas a las que nos habíamos referido



anteriormente. Se distribuían espacialmente de tal forma que había suficiente espacio entre trabajadora y trabajadora.

Para la elaboración de los fósforos se utilizaba unas estructuras de madera de un metro de altura para sostener los bastidores que contenían los fósforos ya hechos. Los bastidores tenían a su vez, unas tiras de madera que aprisionaban las palitos de madera en que se irían a convertir los fósforos. Después de un lapso de tiempo que se secaba la mixtura se pasaba a unas charolas donde se ponían a granel los fósforos.

Las cajitas de cartón se llenaban con los fósforos y se vertían en unos barriles. Los barriles estaban ubicados a un lado de cada una de las obreras. Cerca de ellas, se encontraban unas bancas de madera para que descansaran un breve tiempo las trabajadoras, ya que esta actividad requería que estuvieran de pie en la mayor parte de la jornada. Después de este paso del proceso, se llevaban los barriles a la sección de empaquetado. Donde se hacían paquetes de cajas de fósforos para enviarlos a la bodega.

### **La tecnología utilizada en la fábrica.**

La tecnología de la fábrica no sólo aparece como una forma de articular las tareas necesarias para la producción en sus talleres, sino como una influencia en el tejido social de la nueva clase trabajadora con rasgos rurales asentada en San Juan del Río. Los que establecen la tecnología en la fábrica son los Salas, pero los que completan la esfera de la tecnología para ponerlas en marcha son los trabajadores. La tecnología en ese momento se limitaba en su forma aparente a aparecer como una serie de aparatos que mostraban una enorme sencillez en su estructura. Pero esta sistematización de pasos permitía observar una distribución de recursos humanos novedosa para la población que se acercaba a laborar en los talleres de la fábrica. Pipitone expresa que:

"Toda acción mas o menos relevante se inserta en un tejido de acciones y reacciones múltiples dentro de la cuales la monocausalidad parece adaptarse ya sólo a segmentos marginales de la estructura socio-productiva. Es en este contexto que las tareas productivas parecerían ser progresivamente menos relevantes respecto a las tareas de coordinación, control e integración tanto de

los aparatos productivos como del conjunto de la estructura social." (Pipitone, 1986;16)

Las máquinas que se utilizaron en esta fábrica datan de los años de 1800, como se puede observar por las características que presentan, así como por las fechas de elaboración que tienen algunas. La literatura sobre la tecnología presenta algunos ejemplos de textos donde se hace referencia a los instrumentos y máquinas de la época, en el que el despegue industrial dejaba ver tales avances en sus modelos. Entre estas máquinas se pueden observar "el molino de esferas de acero" y las cuales fueron usadas por las fábricas que tenían tanto Montull en "La Central" como los Salas en la "Cía. Industrial". Ésta máquina estaba compuesta por una esfera oval que giraba descentrada con el propósito de que las esferas de acero de su interior se encontraran unas con otras, triturando cualquier material que se le introdujera. Estaba sostenida por dos ejes en las partes extremas, y en uno de sus lados tenía un orificio por donde se le introducía y extraía el material. Era movido por una banda unida a un motor que la hacía girar veloz e intensamente, y en su rotación las esferas de acero golpeaban unas con otras reduciendo a polvo el material introducido. Las mezclas que se hacían en este molino, o como se le conocía comúnmente el "ball mill", eran de material tal como el sulfuro de antimonio, el clorato de potasio y el óxido de metal. (Dixon, 1925: 43)

Otra de las máquinas que podemos mencionar y que se encontraba entre las posesiones de los Salas fue la "inner machine". Esta máquina estaba diseñada para elaborar las cajas de cartón que debían de contener los cerillos. A una tira de cartón delgado se le marcaban los bordes, se le hacía unos cortes y en otro de sus pasos finales hacía dobleces para terminar creando la caja interior, por eso se le llamaba "máquina de interiores" (Dixon, 1925: 42).

El molino de fricción para el lijado de la madera que llevaba . Consistía en un enorme tonel de madera en forma cilíndrica, su rotación era de velocidad lenta y servía para dejar pulidos los trozos de madera para los fósforos. Era movido por una banda unida a un motor de pocos caballos de fuerza. Se le introducían los trozos ya cortados a la medida del fósforo y al girar rozaban uno con otro cada palito de madera quedando lisos y sin astilla alguna después de un breve periodo de tiempo dentro del molino. "La máquina continua" es una gran máquina que hizo su aparición en una de las etapas

avanzadas de la fábrica de San Juan del Río. La gran “maquina continua” es una máquina que tiene una enorme banda, que gira a través de rodillos y mecanismos que permiten la inserción de bastidores. Estos tienen incrustadas las maderitas para que pasaran por un recipiente que contiene la “pasta”, y de ahí se hacen los cerillos. Para que el secado de la pasta no se desprenda del pabilo se pasa por esa banda que dura en su ciclo completo cerca de 45 minutos.

Los trabajadores de la fábrica, se encargaban de elaborar la pasta haciendo la mezcla de los ingredientes. Cortando las hojas de madera para la obtención de los fósforos, insertando los pabilos o las maderas, luego poniendo los cerillos y fósforos en las mesas, para que las trabajadoras efectuaran el encajillado a mano. Después, de ahí se ponía la viñeta a cada cajita de cerillos y de ahí pasaban a un área donde se empaquetaban las cajas de cerillos y fósforos.

Si bien se contaba con la presencia de las máquinas que se han descrito, gran parte del proceso para la elaboración de cerillos era manual, a diferencia de lo que se hacía en aquellas fábricas de Montull en “La Central”, donde se tenía un adelanto en este aspecto debido a la presencia de maquinaria que efectuaba esa labor de producción. Por lo que aquí, se usaban bastidores en los cuales se insertaban los pabilos y las maderas para los fósforos. Esta era una actividad que tenían que hacerlo con las manos y que requería de una habilidad específica. Los bastidores que se utilizaban en esta máquina eran unos cuadros de madera de dimensiones de 90 centímetros de largo por unos 60 centímetros de ancho aproximadamente. Estos bastidores contaban con una serie de laminillas metálicas que sostenían por medio de presión el pabilo o la madera. En cada uno de esos bastidores se insertaban cientos de pabilos o palitos, y el llenado estaba de acuerdo a la habilidad de cada trabajador. Posteriormente se transportaban los bastidores a la máquina continua en donde se pasaba por abajo al pegado de la pasta.

Después de este paso los bastidores que contaban con los cerillos elaborados se pasaban a una máquina con un riel que los pasaba lentamente en una cabina con fuego lento para que su secado fuera más rápido. Unos encargados de supervisar el secado de los cerillos trasladaban los bastidores a una plancha, donde los vertían para liberar los bastidores. Estos se regresaban a unos contenedores de bastidores para llevarlos nuevamente a su llenado. En tanto que los cerillos eran puestos en recipientes donde las

obreras efectuaban lo que se llamó el “encajillado”. Este encajillado consistía en poner una cantidad determinada de “luces”, así llamados a los cerillos puestos en las cajas internas. Mientras otras trabajadoras ponían esas cajas internas en las cajas exteriores, y de ahí pasaban a su etiquetado o a una línea de trabajadoras que les pegaban los timbres fiscales. Se encontraba otra línea en donde les pegaban con anterioridad las viñetas que debían de caracterizar la marca de los cerillos. Otro de los pasos importantes en la elaboración era el pegado de la “lija”, es decir el material que sirve de apoyo para el encendido del cerillo mediante la fricción con ese material y que se ubica en uno de los cantos de la cajita. En síntesis ese es el proceso de la elaboración de cerillos, que estaban fabricados con papel encerado para ser utilizado como pabilo, y los fósforos, que a diferencia del pabilo que es de papel este es de madera.

### **La mano de obra femenina.**

La mano de obra masculina fue importante para la producción de los cerillos. Pero la presencia de la mano de obra femenina fue importante para el éxito del proceso de producción. El fenómeno que señalo fue original en San Juan del Río con esta fábrica cerillera y su contratación de mujeres. Pero continuaba, sin proponérselo, con la historia laboral mundial en que se mantenía la tradición de contratación de las mujeres. Particularmente en la historia de esta industria, tal como sucedió en aquellas fábricas europeas o norteamericanas que se han señalado en el capítulo anterior, que núcleos laborales como . Los hombres fueron designados a los trabajos de transporte de los materiales pesados, así como a suministrar las materias primas a las máquinas y molinos.

Si la aparición de una fábrica formal dentro del escenario rural sanjuanense fue novedosa, más lo fue la incorporación de mujeres en los talleres de la "cerillera". La importancia de este señalamiento tiene que ver con dos puntos esenciales. El primero referido al impacto que causó dentro de las familias de las propias trabajadoras, y su consecuente crítica de los demás miembros de la comunidad. En la que la cuestión del género se modificó también y la economía en los hogares empezó a tener otra concepción. Segundo, a la nueva composición de los segmentos laborales que se iban generando en la sociedad sanjuanense y a la concepción social de una clase trabajadora

femenil hasta ese tiempo desconocida, o más bien, impensada también influyó en el comportamiento de los modelos sociales de la entidad.

La mano de obra femenina que apareció en la sociedad europea o en la sociedad norteamericana de las etapas iniciales de la industrialización han dado pauta para el estudio de este sector. Incluso en México la esfera del trabajo femenino en la industria textil ha brindado interesantes datos para ver la composición y consecuencias del comportamiento de la mano de obra femenil.

Las mujeres han desempeñado labores extra domésticas con las cuales han sostenido lo mismo que los hombres a sus familias, Se han documentado muchas de las experiencias donde la mujer ha intervenido en el campo laboral. En Estados Unidos las mujeres desempeñaron un papel fundamental en el crecimiento de la empresa familiar al producir comida enlatada y prendas de vestir principalmente, entre muchas otras actividades. Y luego, siguiendo con ese desempeño en la parte de la economía doméstica, empiezan a participar en actividades extra domésticas haciéndose notar palpablemente en los sectores de una población económicamente activa. "En 1890, aproximadamente dos terceras partes de la población norteamericana trabajaba en el campo, pero el crecimiento de las ciudades era ya una espiral desde el fin de la guerra civil."(Kay Martin, 1978;344). Desde luego que esto era la manifestación en Norteamérica, ya que en la Europa de la naciente industrialización vio a mujeres y niños trabajar largas y pesadas jornadas laborales en los talleres y en las fábricas que se erigían en villas, pueblos y ciudades.

Aquí lo que quiero mostrar es el escenario y de las condiciones laborales de las mujeres en la fábrica de San Juan del Río de las primeras décadas del Siglo XX, y cómo es que se dio la incursión de la mano de obra femenina al naciente mundo industrial, y sobre todo la representación que tuvo esta incursión. La descripción que nos hacen algunas de las protagonistas nos pueden permitir encontrar algunos datos para poder entender cómo es la participación de la familia rural en la relación económica con la fábrica, donde no se encuentran claras las referencias simbólicas o de significación de clase, pero aparecen dibujadas en este escenario, como señala Bourdieu:

"El peso determinante de la economía de los bienes simbólicos que, a través del principio de división fundamental, organiza toda la percepción del mundo social, se impone a todo el universo social, el decir, no sólo a la economía de la producción económica sino también a la reproducción biológica" (Bourdieu ,2000;63)

Por los datos encontrados, observamos que las trabajadoras no pudieron establecer un nivel de relaciones simbólicas al interior de su gremio como tampoco lo hicieron dentro de su campo laboral o social. Las razones para ello fueron que no pretendieron en ningún momento conformarse como segmento político ni de resistencia laboral. Y es que la estructura de su grupo social no le proporcionaba tales oportunidades. Primero, porque no tenían una "conciencia de clase" como se mencionaba en el materialismo dialéctico marxista, y segundo, porque la concepción de una forma de organización rural, con amplios antecedentes campesinos, dirigió sus intenciones a apoyar a una economía de subsistencia. Con ello quiero decir que los ingresos obtenidos en la fábrica eran destinados al gasto de la unidad doméstica.

Despojados algunos de los hombres de su tierra de labranza o de la participación en los cultivos de las haciendas, su pobreza se hizo patente al no tener acceso a fuentes de alimentación elemental. Las mujeres que se incorporaron a las actividades de la fábrica contribuyeron a los ingresos de la unidad doméstica sin trastocar la forma en que los jefes de familia lo hacían de manera de auto abasto. Es decir, la participación de las hijas de los trabajadores rurales en cuestiones industriales no repercutió de forma trascendental en el manejo de las tierras de cultivo, o bien, en la forma de organizarse dentro de la estructura, así como de las formas sociales y culturales de las familias.

### **Actividades y labores de las obreras en la "cerillera".**

¿Qué factores funcionales y estructurales prevalecieron en la primera etapa de trabajo de las obreras y obreros de la Cerillera de San Juan del Río? Para responder a esta pregunta se hizo necesario conocer información directa de los trabajadores, por lo que me di a la tarea de investigar quienes eran, en donde se localizaban y realizarles una

serie de preguntas. Después de haber localizado a algunas de las primeras trabajadoras, encontré con que muchas de ellas ya habían fallecido. También logramos saber que otras de ellas se encuentran en sus casas en calidad de jubiladas o pensionadas debido a su avanzada edad, y algunas otras, aún están dedicándose a algunas tareas manuales sencillas para poder sostenerse económicamente.

Saturnino y José Salas al crear la empresa en la ciudad de San Juan del Río, articularon el capital económico, la tecnología y la mano de obra. Establecieron esa red mediante la inversión que habían hecho con los negocios en la ciudad de México, luego la adquisición de una Hacienda y la venta de la misma para obtener un capital considerable y decidirse a establecer esa empresa. La tecnología aplicada más bien era una serie de conocimientos tecnológicos empíricos y básicos que les permitió usar maquinaria, pero también se destaca que es la manera de convivir con su mano de obra y la forma de tratarlos directamente, lo que les permitió potencializar esa mano de obra y lograr eficiencia y permanencia. El fortalecimiento de la empresa también se logró en términos administrativos y de respaldo entre las autoridades locales, debido a las relaciones sociales que establecieron los Salas y lograr un reconocimiento dentro de la sociedad sanjuanense en general. La percepción de los trabajadores hacía sus jefes, a decir de ellos, sus “patrones” era de una cercanía que obligaba a responder con confianza y lealtad a la empresa. Esto, seguramente lo sabían los Salas y seguían aplicando ese método para concretar esa red con los trabajadores.

De las obreras que localicé, elegí a las que creí eran informantes clave por su historial de vida, así como por el nivel de participación que tuvieron al interior de la empresa. De esas trabajadoras entrevistamos a Carmela Ibarra Velásquez, Inés Velásquez y María Saturnina Loreto del Socorro Olvera Martínez, así como uno de los obreros, Don José Guadalupe Cortés Martínez. Todos ellos pertenecieron a la primera generación de trabajadores. Posteriormente nos enteramos de que había más trabajadoras con vida, pero debido a la edad avanzada y su delicado estado de salud no fue posible entrevistarlas.

Describiré brevemente la manera en que fue posible tener acceso tanto a la localización de los informantes, como a la forma de acceder a que me dieran la información. Uno de los trabajadores de aquel tiempo, Don José Guadalupe Cortés Martínez, me ayudó a la

localización de estas trabajadoras de la cerillera. Y aunque guardan enormes recuerdos de aquellas etapas poco quisieron hablar de ello, aunque aceptaron al final no fue fácil su aceptación. Sin embargo, quisiera destacar la forma en que aceptaron platicar conmigo. He de señalar el enorme peso que aún guarda en ellas la autoridad de sus antiguos "patrones". Refiero lo anterior porque ya había tenido algún contacto con estas trabajadoras y fueron muy parcas en su información, sino que presentaron una negativa. Pero cuando estuve con Don J. Guadalupe y le comenté mis intenciones del estudio, puso mucho interés por rescatar algunos de los pasajes del trabajo de la fábrica. Así que decidió colaborar conmigo no sólo aportando datos, sino apoyando como enlace con las trabajadoras. Don Guadalupe y ellas guardan aún una relación muy fuerte de amistad. Cuando fuimos a visitar a Inés Velásquez ella se negaba a hablar del tema de su etapa laboral en la fábrica de cerillos, pero Don J. Guadalupe mencionó que nos enviaba el "patrón" Salas, entonces ella accedió a charlar y a responder a lo que nosotros le preguntáramos. La reticencia si bien desapareció en ella, lo mismo tuvimos que hacer con las demás, porque muchas fueron las visitas a las casas de cada una de ellas primero para convencerlas de que me brindaran información para conversar sobre las actividades en la Cerillera.

En un par de ocasiones pude reunir a los cuatro para charlar sobre sus vivencias y sus experiencias. Sobre todo, porque se me proporcionó un abundante material fotográfico, la obtención de ese material fue gracias a diversos trabajadores y trabajadoras que conservaban algunas de estas fotografías. Tuvimos numerosos encuentros para platicar sobre aquellos días laborales y la vida social que se desarrollaba alrededor de la fábrica. Incluso se despertó el interés de ellos por recordar y reconocer quienes eran los que aparecían en las fotos que no tenían y que se habían recuperado. Ya con esa confianza, poco a poco fueron mostrando también algunas de las fotografías que conservaban de aquellos tiempos. Ese material fotográfico permitió desencadenar una serie de referencias a las actividades que ellas desarrollaban en los talleres de la fábrica de cerillos.

María Saturnina Loreto del Socorro Olvera Martínez, por ejemplo, fue una de las obreras que participó en esta primera etapa. Ella es originaria de San Juan del Río y actualmente tiene su casa en el centro de la ciudad, en lo que fue la otra orilla de la población en sus primeras etapas. Con todo ese nombre tan largo la gente la conoce



simplemente como Socorro. Refiere que su familia estaba compuesta por cuatro miembros; su madre, su padre, una hermana y ella. Menciona que de todos ellos, su padre era el único que trabajaba en ese tiempo, quien tenía un empleo de mecánico en los talleres del ferrocarril. Originalmente se dedicaba a labrar una pequeña porción de tierra, un cuarto de hectárea aproximadamente, con la que lograban cosechar varios kilos de granos de maíz pero a pesar de ello las condiciones de vida no eran muy alentadoras. Con ambas actividades tenían un poco menos que suficiente para comer. Socorro recuerda que había en San Juan del Río una "espuela" del ferrocarril, es decir, un taller donde se arreglaban los vagones y las locomotoras del ferrocarril o simplemente darles mantenimiento. El padre de Socorro se incorporó a ese equipo de ferrocarrileros, pero al paso de tiempo y viendo las condiciones laborales que se daban en la fábrica, el padre de Socorro decidió intentar ingresar a trabajar como mecánico a la fábrica de cerillos. Las condiciones de vida eran precarias para la familia, porque el dinero que obtenía el padre de Socorro, y pasaban hambre, según nos señala:

"cuando era chica y todavía yo no trabajaba en la fábrica, mi madre con lo que le daba de gasto mi papá no le alcanzaba el dinero a la pobrecita. A veces eran las once de la mañana y no nos había dado de desayunar nada. Algunas veces conseguía comprar leche que vendían en cantaritos. Compraba litro y medio de leche y nos hacía sopas de tortilla en la leche hervida. Eso era nuestro único desayuno y nos aguantábamos todo el día."

Socorro nos refiere que ella quiso ayudar a su familia, por eso solicitó trabajo en la fábrica cuando contaba con 13 años de edad, pero para que la admitieran dijo que tenía 16. Y no sólo ella mintió sobre su edad, sino que viendo ese ejemplo, así lo hicieron las demás muchachitas que fueron a solicitar trabajo. Doña Socorro nos da una relación de personas que hicieron lo mismo para poder obtener el ingreso a la fábrica. Menciona a su prima Juana Arellano, a sus compañeras Macaria Valencia, a Felipa Uribe, a Dolores Morales, a Josefina Morales, Josefina Olvera y a Concha Yáñez, de las que se acuerda que trabajaron en la fábrica y se vieron beneficiadas con esa estrategia en que se modificaron la edad con más años para que fueran admitidas. La amplia variedad de tareas en la casa, la predictibilidad de los ciclos estacionarios, y los siglos de tradición de la dominación del trabajo de la mujer en la sociedad rural aparecían como signos evidentes de una condición precaria. Incluso para los niños y las niñas, que tenían

responsabilidades dentro de la economía familiar están totalmente definidas, aunque no estén claramente demarcadas en tiempos y formas (Harzig,1997;15).

Las actividades que desarrollaban en la fábrica consistían en poner una angosta cinta de tela que se pegaba en el fondo de una cajita de cartón. Les pagaban a 3 centavos por kilo de esa caja de cartón que hacían. Señala muy orgullosa que ella fue la reina del encajillado, esta nominación solamente era entre ellas y no había ningún estímulo económico o material. Nos dice:

"Vamos a suponer que esta es una prensa con hileritas de cerillos toda. Había unas hileras que se llamaban espadas, arriba era grueso y abajo con filito. Entonces si la caja llevaba 30 luces, o sea, treinta cerillos, partíamos aquellas hileritas de 30, se le metía la espada y separábamos otra columna de 30. Y luego quedaban 5 cerillitos, 4 cerillitos. Entonces se jalaban con la mano las hileras de cerillos y se metían en las cajitas. Luego se empaquetaban de 50 cajitas. Las envolvíamos en pliegos de papel, que eran como de papel estraza. Se les hacía los dobleces y se les pegaba con cola en los extremos. Así, ya empaquetados los cerillos, el paquete ya tenía su precio. Si me hacía unos 30 paquetes de 50 cajas, pues ya eran más centavos."

La descripción que estamos encontrando es de una serie de actividades que a primera vista son sencillas, en las que no hay una complejidad frente a una máquina o una serie de procesos. Sin embargo, las jornadas empezaron con todas las características que el trabajo industrial tiene en la concentración de la mano de obra femenil: una constante repetición de acciones en serie y el cuidado fino de los pasos en esa producción. La forma de trabajo casi artesanal de la fabricación de cerillos permitía fácilmente ese escenario. Agrega Socorro:

"Éramos ciento y tantos trabajadores, mujeres y hombres los que nos encontrábamos en el Departamento de pabilo. El cerillo no era como ahora que es de papel, sino que eran puras tiras pequeñas como hebras de hilo. El cerillo se hacía con una tira de algodón, pero había una paila de cera, se le llamaba así a un recipiente grande por donde pasaba la hebra y se empapaba de cera, de ahí salían para enredarse en unos carretes, y ahí los trabajadores cuidaban que se enredaran

bien. De ahí se trasladaban a las prensas que los cortaban en pequeños tamaños. Había unas máquinas que recorría los pabilos y los cortaba, para llenar las prensas de pabilitos, y luego de ahí se pasaban en unas charolas para cubrir un extremo con la mezcla azul, que era la cabecita del cerillo. Luego otros trabajadores iban a poner esas prensas a la intemperie en el patio para que les diera el sol para que se secaran. Después de que estaban secos, en cuestión de un rato bajo el sol, la pasaban a las otras prensas, en donde ya nosotros nos encargábamos del proceso. "

Las labores que se efectuaban en la fábrica en principio eran sencillas, y después fueron a elevar su nivel de complejidad. Por ejemplo, señalan Doña Socorro "unos hacían cartuchos, otros las viñetas, luego a meter y doblar para secar y cortar. Luego lo pasaban a nosotras en los toldos, para coger de ahí." Don José Guadalupe agrega:

"Íbamos los hombres por las cajas que hacían ellas y las llevábamos a la máquina a timbrar, el cubo era para acarrear las cajas de ellas. Se llevaban las cajas sin timbre y regresaban ya timbradas por la máquina." Doña Inés y el Sr. José Guadalupe fueron obreros de la primera etapa de la fábrica como hemos dicho, y ambos recuerdan que había un centenar de trabajadores, de los cuales 70 eran mujeres y 30 hombres."

En estas descripciones de las laborales en la fábrica se destaca la relación que tenían los trabajadores y los empresarios. El trato que estos empresarios habían instrumentado con su personal de trabajadores no era distante, sino más bien una relación casi de relaciones familiares porque los Salas hacían estrecha y directa la comunicación con todos y cada uno de ellos. Esa misma impresión de cercanía la constatan los trabajadores.

El ingreso como obreras de estas dos trabajadoras fue, como dicen Doña Socorro y Doña Inés, similar en edades a las demás. Aunque Socorro menciona que ella ingresó más chica en la fábrica, porque su papá era el mecánico. Tenía 9 años cuando acudía a los talleres de la fábrica, y le ayudaba a la Señora Rosario, esposa de Don José Salas, que se ocupaba de la supervisión de las mujeres. Pero la corrieron porque un día se le ocurrió "hacer una lumbré" debajo de la mesa donde trabajaba. Era como un juego porque estaban muy pequeñas, pero la corrieron por eso. Regresó cuando tenía ya 13

años, y de ahí hasta muchos años después que la despidieron totalmente por otras cuestiones que no eran propiamente por ella.”

Esta trabajadora no solamente veía antes esas actividades como un juego, incluso también los Salas así lo tomaban, dice Doña Carmela que:

"en ese tiempo eran Don Saturnino y Don Pepe los únicos patronos, ya después siguió Don Pancho, el hijo del Señor Saturnino, porque Don Pepe no tenía hijos. Don Saturnino andaba con bordón, porque estaba malo de su pie. Don Pepe era el que se entendía de allí, él y su esposa Rosario. Luego se retiró la señora Rosario y quedó solamente Don Pepe. Cuando murió la señora Rosario, Don Pepe quedo solo y años después se casó. Él era el quien se entendía de todos los asuntos de la empresa, después se paralizó de sus pies, le dio una embolia. Fue cuando quedó viudo que ya vivía con la otra señora y ya se quedó Don Pancho, hijo de Don Saturnino, todos eran muy buenas personas. El regañón era Don José, no haciéndole nada pues no, pero que hubiera una cosa: “Oye, porque llegaste tarde”- , después no te dejaban entrar si habías llegado cinco minutos tarde. Nomás daban el último silbato, esperaban cinco minutos y cerraban, así es que el que no llegara pronto era recibido hasta el otro día."

Los empresarios de este tipo enseñan a sus hijos cuestiones del manejo de las fábricas o del ámbito empresarial incorporándolos desde pequeños al trabajo. Cuestiones como esta se han señalado puntualmente (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur,1993 Hanono, 2004) para nuestra actualidad, así como se había hecho referencia sobre las cuestiones históricas en este aspecto, como lo señala también Bertrand al situar a los individuos, el lugar donde :

“parece ser (que es) la familia, puesto que la afirmación del individuo a costa del grupo parental al que se unía fue uno de los elementos decisivos en el pasaje de las sociedades de antiguo régimen hacia nuestras sociedades modernas.” (Bertrand, 1999:116).

Don J. Guadalupe recuerda esa etapa de trabajo y a los empresarios Salas, señalando que Don Francisco iba a la fábrica cuando era aún un niño, y solamente acudía casi a jugar, porque realizaba algunas labores pequeñas, como el cortado de madera o se

dedicaba a trasladar alguna herramienta de un lado a otro, con esas actividades durante el día se cansaba y se iba a su casa, que quedaba a un lado de la fábrica.

En ocasiones, cuando iba Don Francisco ya de adolescente, refiere Don José Guadalupe que él y un compañero le solicitaban que les asignara una tarea específica para salir temprano de esa jornada de trabajo. Señalan que Francisco les pedía que cortaran un número determinado de troncos. Como no sabía de cantidades mencionaba muy pocos. Don J. Guadalupe dice que Francisco no sabía nada sobre trabajo aun, pero tenía noción de que él era de la parte empresarial, de los propietarios de esa fábrica.

Dice Don J. Guadalupe: “Entonces, pues nosotros nos apurábamos a cortar los troncos que él decía y terminábamos bien rápido. Luego ya le decíamos a Don Pepe. --Don Pepe, ya nos vamos. --“¿Porque?, el preguntaba. Y nosotros contestábamos: --Ya nos dio Pancho el patrón chico tarea y ya la terminamos y él nos dio permiso. Entonces Don José nada más se agarraba la cabeza y exclamaba; Váyanse; En la fábrica se dejaba ver el respeto entre la familia. Don José nunca dijo: “No se hace esto porque, aquí mando yo.” Y esto lo tomaron muy en cuenta los trabajadores. Refiere Don José Guadalupe que Francisco empezó a trabajar hasta que Don Pepe falleció. La experiencia de estar en la fábrica desde que empezó como un juego, les permitió a ellos darse cuenta de las operaciones que se realizaban, los tiempos, la distribución de actividades y las formas para efectuarlas, así como llevar a cabo una buena relación con los trabajadores.

Doña Inés tiene esa misma impresión y experiencia, de que la Familia Salas formaba en el ámbito empresarial a todos sus integrantes (Adler Lomnitz y Pérez Lizaur,1993 Hanono, 2004) . Menciona que: "Jesusa una compañera de ella, Josefina Gómez y yo estábamos chicas todavía y allí jugábamos, era cuando se empacaba el cerillo en cajas de madera. Yo entré como en el año de 1936 a la fábrica. Doña Rosalía, hermana de Don Francisco de lástima me dio el trabajo ahí. Yo ni vergüenza tenía ¿quién sabe como iría yo? Porque ella cuando acudía a la fábrica se dirigía a mi, iba hasta mi lugar y me peinaba. Doña Rosalía me acababa de hacer las trenzas, iba la patrona al encajillado por mi, me llevaba a la encajilladora y ahí me sentaba y me acababa de hacer las trenzas antes de salir.”

Esta es la versión de los trabajadores sobre la rutina que llevaban a cabo dentro de la fábrica y de las formas de relacionarse con la familia de empresarios. Una fábrica que abrió una alternativa de empleo a parte de la población que empezaba a buscar diferentes actividades que ayudaran a paliar las condiciones socioeconómicas de esa etapa.

Doña Socorro da su versión sobre las actividades de la población en ese entonces por hacerse de recursos. Refiere que una de las principales actividades era la elaboración de artesanía a base de vara de sabino, la cual cortaban de los árboles que se encontraban al lado de los ríos o los arroyos. Elaboraban cestos, costureros y sombreros. Estos productos los vendían en el mercado y plazas de una comunidad vecina llamada Tequisquiapan. Ubicada a 25 kilómetros al norte de San Juan del Río. Otras de las actividades que realizaban era la elaboración y venta de “mecates” o “reatas”, lazos elaborados a base de fibra de cactus de origen regional. Otras más, vendían comida para la gente que trabajaba en los talleres del ferrocarril o a los pasajeros.

Había una intensa actividad de comercio pequeño en la estación del ferrocarril, porque todo vendían ahí hasta que quitaron la bomba de la estación, porque ahí llegaban máquinas. De ahí tomaban agua los trenes, hasta que la quitaron de ahí, y se acabó todo eso que vendían. Mucha gente vendía en la estación, de ahí se mantenían unos, allí llegaba el tren con harta gente, por ahí era el paso para Querétaro para muchas partes aquí era la pasada, no había carreteras. Ya sabían los vendedores la hora en que llegaba el tren, y allá iban en la mañana y a medio día acudían todos ellos. Era un gentío lo que se reunía en esos pasillos, había una tremenda algarabía"

"Iban con unas canastotas en la cabeza, y con unas cazuelotas de mole, de guisados, de bien hartas cosas. Vendían cerveza, cerillos, pulque, cigarros y unas “reatitas” bien chiquitas, serían para prendedores, porque estaban bien chiquitas. Los cerillos quien sabe de donde los traerían porque no vendían ahí en la fábrica, que vendieran por paquetes o algo, no vendían. Había unos manojitos de dos cabezas amarrados con un papelito. "

y continúa diciendo Doña Socorro:

"Cuando quitaron los trenes, mucha gente se amoló, era su trabajo ahí, de ahí se mantenían. En los Portales, esos que están en el centro de la ciudad, trabajaban mujeres que escogían fríjol, había muchas de ellas. El frijol era del viejito apellidado Padrón, papá de los Padrón que tenía tierras de una hacienda de aquí cerca. Las mujeres trabajaban separando los frijoles de un color y de otro. Era de lo que se ocupaban ahí en los portales. Hubo un tiempo que se vendían mucha cosa de vara en los portales de allá. "

Y agrega un poco más, haciendo referencia al empleo de la fábrica de cerillos:

"Yo digo que había poca oferta de trabajo, casi nada, más bien. Y mucho más se dificultaba la situación porque los papás no dejaban trabajar a las mujeres. Y los de la fábrica si buscaban trabajadores hallaban muy pronto trabajadores. Era la única fábrica, y el que entraba allí, ¡Caramba!, se sacaba la lotería."

Don J. Guadalupe también refiere sobre esos lugares de venta y sobre las actividades que desarrollaban los habitantes de San Juan: "También se vendían cobijas, de esas de lana. Mi papá se dedicaba a eso para obtener también algún dinero. En ese tiempo se dedicaba uno mucho, tenía que haber gentes que calaran la lana, y otros que de dedicaran al hilado.. Mi papá tenía unos tres o cuatro dedicados al calado, se hacían unos tres kilos. Si acaso uno bueno que calara se hacia cuatro kilos y con trabajos. Se necesitaban unos cinco kilos para una cobija y se vendían muy bien. Yo le ayudaba a mi papá en ese tiempo. El era el que vendía, pero yo le ayudaba a hacer cobijas. Aquí en la calle de Mariano Jiménez cerca del centro de la ciudad tenía el telar, en aquel tiempo todo era a mano. Las maquinas que utilizaban eran de madera, eran en realidad unas tablitas que cardan la lana y un carpintero las hacía. En ese tiempo había muchas personas que vendían. Y se vendían las cobijas en la plaza, ahí en el jardín."

Dice Don J. Guadalupe que

"En ese tiempo, había nada más gente que sabía leer y daban clases por ahí, aunque les dieran lo que quisieran. Nada más enseñaban a leer, pero eso de que había grados, aun no. Por ejemplo, ahí por la calle Corregidora, había una viejita que enseñaba con silabario, con la pizarra para hacer cuentas, pero nada mas

enseñaba el silabario. A aprender las letras, unas cuantas palabras. Yo fui con ella un tiempo y después, yo seguí aprendiendo por ahí. Luego, ya estaba mejor, ya había primaria, pero uno ya no podía ir porque estaba trabajando, le tenía que ayudar a mis papas, no había chance de ir."

La vida social y económica de los obreros transcurrió alrededor de la fábrica, y se convirtió en el eje regulador de las actividades de una gran parte de la población económicamente activa de San Juan. El impacto de la fábrica sobre la ciudad de San Juan se hizo sentir no sólo en lo laboral sino también en otros ámbitos, tales como en el deportivo, en el social, y en el religioso como se vera más adelante. Para el año de 1935 la "cerillera" tenía contratados a 22 hombres y a 18 mujeres. La edad promedio era de 20 años. Y de las mujeres no se podía establecer bien la edad promedio dado que estas como se ha mencionado, alteraban la edad para poder ingresar a trabajar a la fábrica.

Se logró obtener una lista de los trabajadores que participaron en la producción de cerillos, y también la actividad que desarrollaban dentro del proceso. Esto nos da una idea tanto de la organización al interior de la fábrica como del tipo de labores que realizaban los trabajadores. En la que se destacan las diferenciaciones de género y las actividades designadas. Las mujeres estaban encargadas principalmente del encajillado y de las cajoneras, en tanto que los hombres tenían tareas diversas que requerían más esfuerzo y resistencia en los movimientos o en el manejo de algunas partes de las incipientes máquinas con las que contaba la fábrica.

Si bien la lista presenta un número de 40 trabajadores en lista, se sabe que había cerca de un centenar de trabajadores. La lista hace referencia a los eventuales y a otros que no se encontraban debidamente registrados. Desafortunadamente muchos de los documentos que tenían el registro de estos, se perdieron totalmente cuando la oficina que almacenaba todos esos documentos perdió un techo a consecuencia de una fuerte lluvia, y los documentos quedaron expuestos a la intemperie y a las inclemencias del ambiente en el año de 1980. Pero de los documentos que se pudieron rescatar uno de ellos refiere una serie de nombres donde se refiere las labores que se desarrollaban dentro de la cerillera. De aquí se desprende la siguiente lista:

Lista de los trabajadores de la Cía. Industrial Cerillera, S.A. en 1935



Num.	Nombre	edad	sexo	ocupación
1	Apolonio Martínez	22	M	Pabilero
2	Marcos Chávez	22	M	Mixtador
3	Luis Olvera	40	M	Mecánico
4	Salvador Layseca	19	M	Llenador de prensas
5	Ma. del C. Morales	18	F	Encajilladora
6	Ma. D. Morales	17	F	Encajilladora
7	Ma. Dolores Galván	18	F	Encajilladora
8	Enrique Lara	19	M	Vestidor
9	J. Gpe. Camacho	20	M	Carpintero
10	Guillermo Álvarez	18	M	Pegador
11	Pedro Hernández	28	M	Carpintero
12	José Uribe	21	M	Vestidor
13	Filiberto Uribe	18	M	Vestidor
14	J. Jesús Landeros	22	M	Mixtador
15	Dámaso Landeros	26	M	Cortador
16	J. Jesús González	19	M	Pabilero
17	J. Trinidad Sánchez	18	M	Carpintero
18	David Résendiz	21	M	Cortador
19	Carlos Arellano	32	M	Cortador
20	Luis Osornio	19	M	Vestidor
21	J.G. Hernández	35	M	Llenador de prensas
22	José Reséndiz	19	M	Herrero
23	Enrique de la Vega	19	M	Herrero
24	J. Carmen González	20	M	Lijador
25	Rafael Chávez	25	M	Carpintero
26	Aristeo Piña	17	M	Pegador
27	Juana Álvarez	23	F	Encajilladora
28	Petra Martínez	19	F	Encajilladora
29	Agripina Álvarez	21	F	Encajilladora
30	María Rosario G.	21	F	Encajilladora
31	Rita Galván	19	F	Encajilladora
32	Francisca Hernández	32	F	Cajonera
33	Clara Olvera	40	F	Cajonera
34	Felisa Guzmán	19	F	Encajilladora
35	Sofía Hernández	17	F	Encajilladora
36	Ana Gómez	22	F	Encajilladora
37	Francisca Alvarado	20	F	Encajilladora
38	Felipa Uribe	17	F	Cajonera
39	Josefina Álvarez	17	F	Encajilladora
40	Ma. C. Galván	17	F	Encajilladora

Fuente. Archivo de la "Cía Industrial Cerillera de San Juan": La lista nos permite observar el número de trabajadores, pero también algunos de los datos interesantes como la edad y el género. Además permite saber a que estaban dedicados, pero sobre todo la serie de actividades que se desarrollaban en la empresa.

A decir de Don J. Guadalupe el número de trabajadores se acercaba al medio centenar, y además señala lo siguiente:

"En ese tiempo, ya que entré a la fábrica y hacían a pura mano todo, tenían hartas mujeres armando el cajón. Había hartas mujeres casi como 80, entre las

eventuales y todo eso, hasta más. Las contrataban porque serían cosas más sencillas, estar ahí sentadas armando el cajón. Había el que les llevaba el cajón, ellas nada más lo armaban. Había casi más mujeres que hombres. Yo creo que también por necesidad, porque en ese tiempo nada más esa fábrica había. Muchas ya ni viven, unas que hacían el cajón ya se murieron. Yo cuando entre ahí hacían todo a mano, hacían el cajón a mano, bueno, había unas máquinas que cortaban el aro y otras que cortaban unas como alitas para armarlo y las gentes hacían a mano el cajón"

Doña Carmela también agrega:

"Gracias a Dios y a las compañeras que estaban ahí que nos aceptaron. Entramos por solo dos meses y ya nos quedamos definitivamente., y es que pidieron 10 muchachas. Pero muchachas que estuvieran de su casa a la fábrica. No querían ni meseras ni tortilleras ni criadas. Porque echaban a perder a las de ahí adentro. Pura muchachita que salía de su casa a allí. Yo cuando entré, es porque mi hermano ya estaba ahí dentro. Decían que habían entrado muchas muchachitas chicas, que cuando llegaban los inspectores, se metían rápido, y todas las chiquillas las echaban para la huerta, porque tenían pocos años, y ya estaban trabajando. Dicen que a unas hasta les bajaban el material al suelo para que estuvieran trabajando sus montoncitos de material, porque no alcanzaban los toldos. De menos, deberían llegar aquí a la cintura para poder trabajar."

Doña Inés supone que la idea "ya la traían de México que las mujeres eran hábiles para encajillar, yo creo que no tenían dificultad para contratar mujeres, era una novedad (la fábrica) y un buen sueldo." Pero ese tipo de acciones de que se escondían cuando llegaban los inspectores nos hace suponer que a pesar de ser la única fábrica hasta el momento, existía una regulación de la edad de los trabajadores, y no se permitía la contratación de menores de edad. Si bien los Salas se habían dejado "sorprender" cuando las mujeres se modificaban la edad y se les aceptaba en su fábrica, tal parece que para los inspectores no sería así, y las trabajadoras protegían a la fábrica, pero también ellas aseguraban su permanencia y su contratación en la misma fábrica.

Para los hombres era diferente, ya que no hay indicios de algo semejante. Don Guadalupe recuerda:

"Entré a trabajar cuando también acababa de entrar "Pillo" (Guadalupe). Tenía días que había entrado. Me pusieron a cortar cubiertas. En ese tiempo era Trinidad Sánchez el Secretario del Sindicato. Ya tenía tiempo ahí cuando pusieron la máquina. Me pusieron de ayudante. Cuando estaba el "Apache", él estaba en la máquina, yo andaba por allá en las prensas o en los trozos, luego ya me mandaron con el cubo de la máquina, era para acarrear las cajas de ellas. Yo me acuerdo que nada más estaba la timbradora como una de las máquinas. Entré a trabajar como de 18 años o 19 por ahí. Después me salí como un año, y entré de vuelta como a los 25, y ya no me salí para nada. Tenía un amigo que su papá era empleado de la fábrica, y yo en ese tiempo trabajaba con mi papá en las cobijas. Entonces, se fueron unos de la fábrica. Fue cuando hubo lugares, y ya me hicieron la *balona* para entrar."

Una de las constantes que encontramos en la fábrica es que el trabajador entraba haciendo labores sencillas, se dejaba familiarizar con el proceso, y después se le asignaban tareas específicas, y las aprende rápido. Porque el proceso no es complejo. El proceso era tan simple como las relaciones laborales entre trabajador y patrón. Una muestra es la que nos refiere Don Guadalupe, cuando señala lo siguiente:

"Anduve en muchas partes primero, hasta barriendo. Luego me mandaron a cortar los trozos de madera para el palito, eran trozos grandes, se partían a la mitad con sierra. Otros pelando los trozos, echándolos a unos tanques con agua y vapor para que se hicieran blanditos y ya pasaban a la máquina y salían las tiras, y en la otra máquina los cortaban. Las tiras medían de 30 o 50 centímetros aproximadamente. Entonces ya salía rayado y cortaban las tiras y ya salía el palito. De ahí se que acarreaba al patio para que se expusiera al sol.. La *chaca* era la tira de madera que se sacaba del tronco, a la *chaca* la partían en palitos, la cortaban en tiras y metían unas 4 o 5, las cortaban a la medida del palito. Llegaban los trenes cargados de trozos y todos al hombro a cargarlos de allá para acá. Era lo más pesado."

El cerillo de madera no había que contarlos, como el furgón, nada más que fueran parejitas las cajas. Los cerillos de pabilo eran de caja bajita y había unas marcas que eran más bajitas, pero eran menos cerillos. Según la cantidad la cantidad de cerillos era el cajón, ya tenían medido todo. Tenían que pegarle el número y viñeta en el paquete de

cerillos, en un lado un número y en la otra punta una viñeta. El número de la trabajadora de la prensa por si había algún reclamo.

Se mandaba hacer la impresión en una imprenta, después se cortaba la cartulina a la medida. Antes no se imprimía el cartoncillo sino el papel, se pegaba (al cartoncillo) y después se cortaba. Se compraban las cartulinas grandes, se cortaban a la medida, se broquelaban, se armaba, se volvía a pegar y quedaba hecha la cajita. En México hacían la impresión, no creo que haya habido aquí en la región, ah de ver sido en México a donde mandaron la hacer esta impresión.

Sobre ese proceso, Doña Carmela Ibarra menciona:

"Había unas máquinas también casi a mano, porque le metían la prensa, le jalaban al pabilo al tamaño del cerillo y las apretaban y las mandaban a otra máquina que pasaba a poner la cabecita. En ese tiempo era puro palo. Es decir, el pabilo vino después. A los hombres casi a la mayoría les pagaban por día, pocos estaban por destajo y nosotros por destajo. La primera semana me saque 3.50 a la semana, y mi hermana Concha, que era más chica que yo se sacó 3.00 pesos. Otros sacaban 2 pesos y centavos la primera semana. Allí era según la habilidad de las manos, ya después fuimos aumentando y ganábamos más dinero, cada contrato sacábamos ahí algo."

El pago que recibían los trabajadores transformaba lo que el mundo rural les ofrecía, ya que la modificación de la percepción de la ganancia por el trabajo invertido en la fábrica se empezaba a hacer palpable, y además modificaba la percepción de ingresos económicos en el seno familiar. Esto lo planteamos después de conocer lo que nos sigue diciendo Doña Carmela:

"En las prensas, el carrito lo llenaba y andaba uno ahí buscando sol para ponerlo a secar, y que no le faltara a las mujeres, si les faltaba tenían que pagarles aunque no hicieran nada, como estaban por destajo. A una máquina que se le puso vapor, y se le dedicaba para el secado, pero antes sacaban el cerillo para afuera a que se ventilara con el sol y el aire, porque no se puede meter fresco. Luego cuando no había sol que estaba nublado, pues a hacer lumbre con el

desperdicio de hacer el palito y a poner las prensas alrededor para que se secaran y que no faltara allá dentro. En las prensas, el carrito lo llenaba y andaba uno ahí buscando sol para ponerlo a secar, y que no le faltara a las mujeres, si les faltaba tenían que pagarles aunque no hicieran nada, como estaban por destajo.”

Todas estas actividades eran supervisadas por una sobrina de los señores Salas, también incorporada a la enseñanza de las actividades dentro de la fábrica, como se hacía con el barón. Ella se dedicaba a vigilar a las que se dedicaban a poner los cajoncitos, a las que se les llamaba “cajoneras”, Esta sobrina se llamaba Josefa, conocida entre las trabajadoras como Doña Pepa, señala doña Carmela, y también recuerda:

"Don Pancho era duro, no podía parar uno tantito, ese andaba nada mas cuidando, ese no dejaba a uno ni resollar. En ese tiempo había eso de recoger cerillo, asolearlo y todo eso. Se paraba en una esquinita el palito, unos llenaban los costales, otros los cargaban, nomás se dilataba uno tantito donde lo iba a dejar y ya iba atrás de uno. ¿Qué pasó?, dice ¿Qué estas haciendo?, lo decía con cierto tono de hombre enojado. Nomás que a veces se reía, como que se ablandaba. Antes de que entrara a trabajar uno ahí, Don Pepe era el que estaba más que Don Saturnino, porque nada más iba en el día a echarse sus vueltas. Ya después como faltó Don Saturnino, estuvo Don Pepe nada más ahí."

Doña Carmela y Doña Inés se refieren algunas anécdotas: "Una vez dicen: Ahí viene Don Pepe; Y todas a recoger lo que estuviera tirado. Hasta una cubiertita que anduviera tirada. Y yo pensaba que todavía venía por la otra puerta del extremo, lejos de donde estaba yo. Así que seguí duro y duro encajillando. Y unas se empinaron a recoger, y a mi no me dió tiempo. Entonces me sorprendió, y me dice: ---Sinvergüenza, mira nomás. A ti te cuesta? Mira lo que tienes tirado. Y yo de esas veces que sentí no se que. Y nomás le respondí ---Ay don Pepe, yo pensaba que todavía venía de aquel lado. Entonces el movió la cabeza, y ya nomás se fue risa y risa que hasta le temblaba la barriga, es que estaba bien panzoncito."

Los trabajadores hacían algunas maldades, era muy inocentes, pero no se escapaban de hacerlas, una ocasión, por ejemplo, el día de los inocentes: llegaba alguien de las que estaban trabajando, de las mujeres y le decían a Doña Pepa que le hablaban en el despacho y pues ahí iba la señora, y llegando a la oficina le contestaban. ---No, dicen,

no le hemos hablado. Ya venía ella medio riéndose, porque la habían engañado, porque era el día de los inocentes. Había muchos traviosos a pesar de que estaban muy duros los patrones ahí en la cerillera. El más duro era Don Pepe. Había traviosos, también eran malillos. Otra ocasión a un trabajador que le decían el chaparrito que estaba ahí en el pasillo. Como había unos tambos grandes de madera que daban vuelta en una banda, por ahí andaba el chaparrito encargado de supervisar esa parte. Ahí echaban el palito en ese tambo, con pedazos de parafina para que se hiciera lisito, como que se pulía con tantas vueltas el palito. Entonces llegó ahí uno de los mismos trabajadores. Agarró un costal por ahí y metió al costal a ese muchacho, y lo colgó como a metro y medio de altura en un gancho que había. Y en eso que llega Don Pepe, buscando al chaparrito: ---Donde estas, le dice? ---Acá estoy, bájeme de aquí.

Y ya lo bajaron. ---Porque te subiste ahí? Pues qué iba a decir quien lo había colgado si ni cuenta se había dado quien fue. Don Pepe se enojaba y los ponía a trabajar más duro." "Nosotros encajillabamos, y otras hacían el cajón, las cajoneras, les decíamos. Ya a todo eso iba el encajillado ya cortad el cartucho con la marca que fuera. había distintas marcas en las cajitas que ya nos llevaban hechas, ya todo nos llegaba hecho, nada mas para llenarla de cerillos. La cajita tenía cruzado en uno de sus lados el timbre para que no se destapara y quedara sellado. Nada más de un lado. el cajón se tenía que pegar con la cubierta. Se metía el cajón en la cubierta y otros le ponían el timbre para que fuera pegado y si le despegaban y querían sacar cerillos se notaba. El cerillo iba cortado, y de ahí se pasaba a una banda para que las supervisoras checaran que todo estuviera bien. Si las cajas salían mal, se pasaba a otro proceso donde había que empezar de nuevo, por lo tanto todo tenía que ir exacto. Aunque había otra marca que ese si tenía que ir contado, cerillos de madera, ni me acuerdo cuantos llevaba."

Como se ha señalado en líneas anteriores, las relaciones trabajador-patrón eran más que cordiales. Al parecer era el estilo instrumentado por los hermanos Salas para lograr la permanencia de su planta labora, y motivar a que sintieran un ambiente agradable. Si bien la rotación de personal no era aún un problema, como empresario no escatimaban ningún recurso para asegurar la permanencia de su planta laboral. Lo que encontramos también es que todo era un proceso simple, pero no exento de presiones para lograr un nivel adecuado de producción. Había que mantener a las trabajadoras con un nivel óptimo de participación. Doña Carmela continua señalando:

“Siempre me tocó en el encajillado. Un tiempo estuve de empaquetadora, pero siempre estuve poquito tiempo. Después me pasaron de vuelta al encajillado. Trabajaba uno duro, las cajoneras todo el tiempo sentadas nosotras, del encajillado, todo el tiempo de pie. Las actividades de la fábrica se desarrollaban en un solo turno, y se nos daba un periodo de descanso en la mañana para que almorzáramos. Lo que se hacía antes era el aro y el fondo, el sobre todo el fondo, que es la cajita de cerillos, y la viñeta que es el dibujito que tenía que recortar y pegar, todo era manual, por eso se tardaba uno tanto en hacer una cajita de cerillos. Pero aunque era muy laborioso a nosotros se nos hacía un trabajo muy interesante.”

Los trabajadores no solo debían de estar contentos en su proceso de producción, sino también en la forma de retribuir a sus esfuerzos por mantener un buen nivel de producción que exigían sus patrones.

"Primero el cerillo era de palito, porque después era como de papel. Había cerillo de dos cabezas, ya después fue una, ya al último. Se contaban, aquí pegábamos el timbre, tenía que ir bien pegado. Antes hacíamos como estas cajitas, pero más anchitas, era el Furgón. Según las marcas de los cerillos era el precio que nos pagaban. Nos pagaban menos por el de pabito, y nos cansábamos más, eran muchos paquetes." Señala Carmela Ibarra.

De acuerdo a unos documentos de aquella época y que estaban registrados en los estatutos del sindicato y la gerencia de la Cía. Cerillera, se señalan aquí algunas de las tarifas con las que se les pagaba a los trabajadores y trabajadoras de la fábrica. No hago aquí comparaciones con otros datos similares, debido a que no encontré un referente similar.

Cajoneras	
Por kilo de cajón grande	\$ 0.125
Por kilo de cajón chico	\$ 0.145
Por kilo de cajón Mary	\$ 0.135

Encajilladoras	
Paquete grande de cerillo pabilo 50 cajitas	\$0.025
Paquete chico cerillo pabilo	\$ 0.0175
Paquete cerillo Mary	\$ 0.055
Paquete caja grande cerillo madera de 30	\$ 0.04
Paquete caja chica cerillo madera de 15	\$ 0.25
Cortadores de Pabilo	
Ciento de prensas a razón de	\$ 2.50
Pegadores	
Millar de cartucho pegado, a	\$ 0.40
Millar de cartulina pegado, a	\$ 0.60
Millar de cartucho para aros, a	\$ 0.50
Vestidores	
Por un millar de viñeta sin barniz, a	\$ 0.90
Por un millar de viñeta con barniz, a	\$ 1.15
Por un millar de aros	\$ 0.65
Pabileros	
Al encargado del departamento, por día	\$ 2.00
Al ayudante por día	\$ 1.50
Aprendiz, por día	\$ 0.50
Mixtadores	
Al encargado del departamento, por día	\$ 3.00
Revolvedor de pastas, por día	\$ 1.75
Ayudantes, por día	\$ 1.25
Llenadores de prensas de palo:	
Ciento de prensas a razón de	\$ 0.95
Aprendiz, por día	\$ 0.50
Lijadores:	
Encargado de la máquina, por día	\$ 1.75
Ayudantes, por día	\$ 1.00
Materialistas:	
Cortador material para cajón, por día	\$ 1.25
Cortador material para cartucho, por día	\$ 1.75
Carpinteros:	
Al encargado del departamento, por día	\$ 1.75
Ayudantes por día	\$ 1.50
Mecánicos:	
Al encargado del departamento, por día	\$ 3.00



Ayudantes, por día	\$ 1.50
Cortadores de cubierta: Cada cortador, por día	\$ 1.00
Planchadores Aprendices, por día	\$ 0.50
Parafinador: Al encargado del departamento, por día	\$ 1.50
Empacador: Por armar y llenar una caja	\$ 0.05
Revisadora de encajillado: Salario diario	\$ 1.25
Timbradoras: Por un millar de cajas timbrado a mano	\$ 0.20
Trabajadores ambulantes: Salario diario	\$ 1.50
Peones y demás personal no determinado (manuales) Salario Diario	\$ 1.00

Al respecto de estas cantidades que se entregaban a los trabajadores, el pago se realizaba su productividad, según señalan los propios trabajadores. Se recoge la siguiente información en la versión de una de ellas:

"El pago era por paquete, cada paquete tenía 50 cajitas. Había unas marcas, por ejemplo, de pabilo, de esa hacíamos 80 u 85 paquetes al día. Flavia era la campeona, yo creo que hacía como 100 paquetes. En pabilo sí se trabajaba y se hacía hartito, pero nos pagaban más barato y era bien cansado. Ahí no se contaban los cerillos. Se producía según la habilidad de las manos. La producción era muy poquita, salían 200 paquetes diarios. Era muy poquita de 200 a 300 paquetes de 50 cajitas. 200 paquetes de 50 cajitas diarios. Según las marcas de los cerillos era el precio que nos pagaban. Nos pagaban menos por el de pabilo, y nos cansábamos más, eran muchos paquetes." Los cerillos se llamaban "Apache", "Yaqui", "Mari". Mucho tiempo estuve haciendo esa "Mari". A veces mandaban una semana unas marcas, otro mes otras. Nosotros trabajamos de La Central y de la Imperial, nos pasaban trabajo para acá. La Central era más antigua que la

cerillera de aquí. De donde hacíamos más maquila era de La Central, de la Imperial, también llegamos a hacer, hasta la fecha puro de La Central llevan, siempre se trabajo maquila de ahí." (Entrevista con la Sra. Carmela Ibarra)

Doña Carmela agrega: "Yo cuando entré ganaba 17 pesos, después 21 cuando aumentaron un poquito. Al último ya estaba por destajo. El sueldo iba aumentando como cada año renovaban contrato. Así era casi puro salario mínimo, no había muchas tarifas. Yo cuando empecé a ganar algo, fue cuando entré por destajo a timbrar en la máquina, porque antes se timbraba sin destajo. Si se salía una trabajadora, se recorría uno conforme se iban saliendo, porque unas se casaban y dejaban el trabajo. Entonces sí la que se casaba iba a adelante de mí, se tenía que ir, pues nos recorríamos. Era según el tiempo de antigüedad que tenía uno, así eran los escalafones en la fábrica."

También esta trabajadora nos refiere de otras funciones que desempeñaban los trabajadores de esta empresa. Y es que ella tal parece que logró observar detenidamente los demás pasos del proceso de elaboración de los cerillos.

"Hacían los cartuchos, la máquina rayaba, había uno que pegaba y quedaban los cartuchos. Había otro que acomodaba los cartuchos y esos papelitos que están ahí los pegaban ya forrados con ese dibujo, era cuando hacían de ellos. La lija también la hacían, no, yo creo que la compraban. Hacían hasta la pasta, ahora ya les llega todo eso, hasta clorato le echaban, ahí tenían los cajones llenos de todo con lo que hacían la pasta: clorato, fósforo le decían, y hasta un molino. Ya después estuvieron haciendo como maquila. Hubo un tiempo en que estuvo haciendo de "La Imperial."

Por su parte, otro de los trabajadores, Don Guadalupe, hace la referencia de algunos de los materiales para la producción: "Para obtener los palitos de los fósforos iban por los troncos hasta la ciudad de Valles, en la parte de la Huasteca, en el Estado de San Luís Potosí. El camión de la fábrica se iba hasta allá. En un primer periodo los traían en el tren. No saben precisamente de que lugar, pero tiempo después los compraban en la ciudad de San Luís Potosí. Así que el camión viajaba hasta aquella ciudad constantemente para abastecerlos de materia prima. Señala Don Guadalupe que de ese material obtenían la madera, el cual era de un árbol verde con cáscara gruesa, pero

estaba blanco por dentro, estaba media bofa la madera, como blandita de ahí era de donde sacaban tiritas del grueso del cerillo, le decían "*chaca*".

En un sólo turno de 7 de la mañana y de 2 a 5 de la tarde, de lunes a viernes y los días sábados de 7 a 11 de la mañana. Aunque las mujeres nosotras a las 5.30 de la tarde. Nos quedábamos ahí a entregar el trabajo, porque diario nos recibían el material. Llegábamos a la cerillera derecho, pero había veces que había que echar carrera a la hora, porque cerraban la puerta. Daban una hora para venir a comer y ándale que ya va a silbar y "ahorita" nos íbamos e ratos rápido y en ratos como en paso veloz. Una hora para ir a comer, pues apenas. todas igual iban a su casa a comer y regresaban. Las que vivían hasta la curva, Doña Josefina, pues corriendo. Había unas que vivían por la curva más para allá tantito y les quedaba lejos. Josefina Gómez, la que vivía hasta Jesucito, y cojita como estaba, bien que regresaba, dice que ella procuraba darle de comer a su abuelito. Nos decía: Yo primero mi abuelito y echando taco, porque si lo dejo solito se ahoga. Ya hasta que regreso cenó bien. Esa era la que vivía más lejos, esa y las muchachas López. También vivían por ahí, más para acá que Josefina, pero estaba lejos. Dicen que salían corriendo y regresaban igual. Nos refieren:

"Nosotros luego por tantito que no acabáramos pronto, córrale ya dio el primer timbre, el primer silbido. Vámonos que daban dos silbidos. El primero anunciaba, el último y luego esperaban 5 minutos y cerraban. Nos dejaban entrar hasta el otro día. A mí, bendito sea dios, nunca se nos hizo tarde, porque echábamos carrera ya cuando nos daba aquí el primero. Salíamos de la casa y nos íbamos corriendo."

Para el caso de los hombres, he señalado que era diferente en algunos aspectos, tales como la edad y desde luego la disposición ante el trabajo por las actividades físicas. Sin embargo, los datos nos refieren que en términos generales, la cuestión sobre el ingreso no solo de los jóvenes trabajadores, sino de los familiares mayores era muy similar, dando como resultado una estrategia para obtener un empleo e ir formando un sector obrero.

En este sentido encontramos los datos sobre esa inserción de la mano de obra a la fábrica se ha mostrado. El Sr. Tranquilino Romero, por ejemplo, quien fuera padre de unos trabajadores y que más tarde se convirtieron en los integrantes del departamento de

contabilidad, tiene su origen en la población de Santa Rosa Xajay. Don Tranquilino tenía 12 años cuando empezó a trabajar con la familia Salas y en su traslado a la ciudad de San Juan, también lo incluyeron dentro del grupo de personas les podrían ayudar. Don Tranquilino empezó a trabajar en 1931, cuando empezó a hacerse la Cerillera. Él estuvo desde la construcción hasta que se levantó la planta, posteriormente lo hicieron velador de la planta, y duró trabajando más de 50 años. Más tarde procreó dos hijos, los cuales desde niños también empezaron a participar en las actividades de la fábrica, y como estudiaron un carrera técnica de contabilidad, más tarde pasaron a ser parte del área administrativa.

Así también entró el padre de doña Carmela, ella menciona:

"Mi papá trabajaba en la planta de Luz, y fue a pedir trabajo para mi hermano. Él ya había salido de la escuela y para que tenerlo aquí, las mujeres a trabajar no, pero los hombres sí, dice. Mi papá salía a tomar la lectura de la luz, sería el único que tomaba lectura de los medidores, y en eso llegó la fábrica a tomar lectura de la luz, que gastaba en la Cerillera, y les pidió a los patrones trabajo, porque no había sindicato aún, luego ya aceptaron a mi hermano. Entonces yo tenía un hermano que estaba trabajando ahí (en la fábrica), entonces entraban puras familias y no querían los patrones que hubieran trabajado en otro lado. Querían que de su casa ahí. Eran delicados; " y que bueno por un lado; . Dicen, aquí no me traigan ni criadas ni tortilleras, ni nada de su casa, muchachitas. La gente que yo quiero aquí, que sea gente que no haya trabajado en otro lado. Yo todavía no tenía 17 años cumplidos ya cuando entre a trabajar. Ahí había distintas asociaciones de la Iglesia, todas pertenecían a cualquiera de las agrupaciones que existían en ese entonces, por ejemplo a las llamadas hijas de María, o también a la Congregación de María, y una más que se llamaba Asociación Católica. Fue la primera fábrica aquí en San Juan. Mi papá murió en el 39, y ya después encontramos ese trabajo, porque nosotros no trabajábamos. De ahí salí cuando se nos acabo el trabajo. Duré como 26 años y medio. Había como unas 50 mujeres cuando entramos éramos pocas, yo creo que con los hombres seríamos como 150 más o menos. "

La exposición de fragmentos de entrevistas a los trabajadores y trabajadoras de la fábrica de cerillos en su primera etapa nos permite crear una visión general de lo que

acontecía en su interior. Los aspectos sobre las actividades a desarrollar dentro de los procesos de trabajo no sólo describen lo necesario para la producción, sino la relación que los hermanos Salas establecieron como una forma de convivencia en su medio laboral con sus trabajadores. Esta relación tenía más bien un modelo de relación hacendaria y casi familiar. Esta relación permitía a los trabajadores percibir ese nuevo mundo laboral como propio, y percibir a los Salas como aquellos que ofrecían oportunidades de trabajo, y no como un agente de la explotación del trabajo.

### **Consideraciones finales.**

Se ha descrito la forma en que empezaron a operar los Hermanos Salas en la ciudad de San Juan del Río, transformando el escenario laboral. Es importante destacar que tenían una amplia visión sobre lo que querían desarrollar en esa localidad, ya que ellos mismos fueron sus impulsores, además fueron quienes llevaban a cabo la administración de su registro, de los servicios que requerían, del diseño de ingeniería civil para el levantamiento de sus naves. En la primera parte se describe de manera directa su forma de operar. Pero en la segunda parte encontramos las referencias de manera indirecta al conocer como se desenvolvía su gremio laboral. Las formas de relación amigable, cordial y buscando la efectividad de las personas no solo era con los integrantes del Ayuntamiento o con las autoridades administrativas, sino con sus trabajadores. La reiteración a estos datos que han sido ampliamente abordados en este capítulo tiene la intención de señalar que tenían una educación similar a la de sus trabajadores. En el sentido de que no tenían una educación formal, sino más bien una amplia experiencia. Lo que los distinguía de los trabajadores era la enorme capacidad para aprovechar los recursos y los momentos de oportunidad. Por otro lado, estos empresarios dejaban ver un sentido humanitario en su relación con sus trabajadores, esto provocaba que se sintieran seguros en su empleo y no escatimaran esfuerzos.

Otro aspecto que destaca en este capítulo es la naturaleza de la mano de obra femenil. No solo era diferente a la masculina, sino que se contrataba a jovencitas. En términos generales no era ninguna novedad porque un enorme sector de jovencitas de las grandes ciudades de esa época también se incorporaban al mercado laboral, aunque en otros términos de contratación, ya que su ingreso a este mercado laboral las ponía primero

como sirvientas, y luego de su familiarización en las ciudades se insertaban en los talleres de las empresas. (Matovic, 1977;112). En este caso, las jovencitas entraban directamente a laborar a la fábrica y además de su contratación los Hermanos Salas las hacían sentir no solo parte de la familia, sino con una categoría diferente a la que prevalecía en el entorno de San Juan del Río en plena época posrevolucionaria. Si Montull apostaba a los trabajadores como parte de su experiencia propia, con la Familia Salas no era la excepción. Como vemos, las redes sociales permiten una estructuración de sus componentes de manera diversa. El propósito es mantener tales redes y poder encontrar nodos de distinta clase y forma. Ahora debemos de atender en el siguiente capítulo la forma en que se consolidan estas redes que crean los Hermanos Salas, y como se interactúa para consolidar y reproducir los modelos de intervención con todos los integrantes del entorno, tanto para que los trabajadores y trabajadoras participaran más en el proceso productivo, como para acercarse más a la tecnología.

### Capítulo 3

#### Redes empresariales y la consolidación de la empresa de los Salas

##### Introducción

En este capítulo se presentan los datos empíricos que me permiten continuar con el planteamiento de la red social. He trazado tres etapas fundamentales en la existencia de la fábrica de cerillos de San Juan del Río. *La primera*, en la que he descrito los orígenes de la familia Salas y la red empresarial en la que ellos participan y crean, en donde hubo una exploración para ejecutar los negocios de manera exitosa, y que finalmente concluyera en la creación de una empresa cerillera. *La segunda*, que nos ocupa en esta parte, para mostrar cómo operan los empresarios y cómo aplican, a decir de Adler Lomnitz, el uso de “intercambios informales dentro del propio sector formal” (1993;135) para la creación y sostenimiento de redes sociales al interior de la fábrica.

El planteamiento metodológico de redes, propone Bertrand, aplicado para la historia de la sociedad colonial de la nueva España, señala que primero hay que reunir los datos biográficos de individuos que conforman un grupo fácilmente identificable, este método se aplicó “al estudio de conjuntos sociales coherentes (...) que los individuos que los componían compartían por lo menos varios caracteres de identidad, tales como la actividad profesional, estatuto o rango social y responsabilidad político-administrativa” a partir de su historia biográfica. Además de realizar otras acciones como las de “contar, sumar, restar o comparar los caracteres exteriores que sirvieron para identificar a los miembros del grupo estudiado” (Bertrand, 1991;108) para elaborar un perfil, y con ello de reconstruir su funcionamiento interno que tiene que ver con su dimensión profesional, en el que la familia o los lazos familiares tienen mucho que ver. Estos mismos argumentos serán utilizados al tratar la segunda y la tercera etapa de este trabajo, con un nuevo escenario pero con procesos similares. Por ahora, aquí vamos a prestar atención a la forma en que:

“El empresario puede ser definido como un individuo (o un grupo de individuos asociados) dedicado a una actividad que incluye una secuencia integrada de decisión cuyo propósito es el de iniciar, mantener o engrandecer un negocio orientado hacia la obtención de ganancias, a través de la producción o

distribución de bienes o servicios y cuyo éxito se mide en dinero o en otras ventajas, actividad que se realiza en interacción con la situación interna del propio negocio y con las circunstancias económicas y sociales de un periodo”(Cochran,1974)

Los datos etnográficos nos llevan a observar al empresario como operador de otro tipo de roles y relaciones informales para mantener las relaciones formales de la fábrica de cerillos de San Juan del Río en particular y de la industria cerillera en general. Este apartado se dirige entonces a la descripción del espacio físico, la maquinaria, los procesos administrativos y de relaciones humanas desarrollados dentro de esta fábrica.

La descripción de los trabajadores y sus actividades aborda estrechamente la relación con los Hermanos Salas Báez y posteriormente con Francisco Salas, heredero de la fábrica y de los mismos procesos sociales para operar la empresa, es por eso que consideramos aquí; la participación en el proceso de producción, cómo llevan a cabo sus actividades, la relación que guardan con la tecnología en la fábrica. Los datos nos permiten plantear que los empresarios crean esos espacios y relaciones para lograr su propósito de articulación de todos los elementos y procesos que los lleven exitosamente al proceso de producción, ya sea mediante códigos culturales o mediante formas de relación entre los trabajadores y los mismos empresarios.

### **Los nodos de la red cerillera en México: Francisco Salas y la Cía. Cerillera**

Francisco Salas León nació en la ciudad de México, el año de 1917, proveniente de una familia de hacendados que toman la decisión de emprender un nuevo proyecto comercial e industrial. Cuando se desarrolla la infancia de Francisco Salas León, la Familia Salas Báez se encontraba en el negocio de la renta de carretas y la exploración de la elaboración de cerillos. En ese tiempo, su padre Saturnino, y su tío José paralelamente a la venta de servicios de transporte y herrajes, crearon una pequeña fábrica de cerillos a la que pusieron como nombre “La Imperial”, que posteriormente vendieron a los empresarios de La Central dedicados a la producción de cerillos.



Francisco Salas realizó durante ese tiempo varios estudios básicos equivalentes a lo que es ahora la educación primaria y secundaria. Así adquirió conocimientos básicos sobre administración, algo de química e ingeniería mecánica. La instrucción en esos conocimientos le permitió, desde temprana edad, ayudar a sus familiares en algunos negocios y se mostró como un estudiante empírico inquieto.

En 1925 a la llegada de la familia Salas Báez a la ciudad de San Juan del Río, y después de haber llevado a cabo en 1930 la instalación de la fábrica de cerillos, Francisco sigue educado en forma empírica sobre los conocimientos del medio empresarial. Como se ha mencionado en el anterior capítulo, esta educación tiene más visos de juego, que de enseñanza dentro de los pasillos de los talleres de la fábrica. En el año de 1946 fallece don Saturnino, y su hermano José junto con Francisco se hacen cargo de la fábrica. Es en ese tiempo, cuando Francisco tiene 29 años de edad, él y su tío José crean la fábrica de Textiles, que lleva por nombre “Textiles Salas”, con el propósito de crear pabilo para los cerillos, además de elaborar tela para vestimenta y para elaborar costales. Pero don José Salas Báez también fallece en el tiempo de la reciente creación de “Textiles Salas”, y es Francisco el que se debe quedar a cargo de las dos fábricas.

Francisco es el único varón de la familia Salas León, teniendo como hermanas a María de los Ángeles, María Dolores y Rosalía. Al fallecimiento de don Saturnino y don José se hace cargo de la familia. También desarrolla su potencial empresarial, y pone en marcha una fábrica más, dedicada a empacar encurtidos cárnicos, a la cual le puso como nombre “Empacadora Tepeyac”. Aunque sus hermanas apoyan en esa fábrica no resultó con las ganancias suficientes, por lo que también su existencia fue breve. En el año de 1953 Francisco Salas se casó con una muchacha originaria de la ciudad de Querétaro que estudiaba contabilidad y técnicas textiles. Con Amalia Reséndiz Sánchez procrearía siete hijos, 5 mujeres y dos hombres. Amalia, Georgina, Ana Lilia, Margarita y Lucía, así como a José Antonio y Juan José.

La incipiente industrialización de la ciudad de San Juan del Río empieza a tener un movimiento más activo. Y la transformación de la vocación agrícola se desplaza a una sociedad que demanda servicios diferentes. Por ejemplo, los valores monetarios requieren de un resguardo y en la ciudad no existe quien les brinde ese servicio. Francisco Salas, que poseía una enorme caja fuerte se propone como depositario de

buena fe para esos valores. Ya para ese tiempo la Harinera Teyde y La Madrileña son las otras fábricas entre los diversos comercios que hacen crecer la demanda. Así, Francisco Salas se convierte en corresponsal en esa entidad del Banco Nacional de México, A.C. Mientras él seguía al frente de la fábrica de cerillos se reunía en su tiempo libre con los propietarios de comercios, artesanos y ganaderos de San Juan del Río a jugar dominó en uno de los restaurantes del centro de la ciudad. En realidad no sólo era pasar el tiempo libre ni tampoco era el juego lo que los atraía, sino aprovechar las relaciones sociales para organizar las actividades en ese centro urbano, proponer acciones y fortalecer las redes sociales. Francisco Salas fue nombrado integrante de la Feria de San Juan. También fungió de cómo tesorero de la Cruz Roja. Participó además como vocal de la junta del H. Cuerpo de Bomberos de esa ciudad. Estas actividades también lo llevaron a ser Regidor del H. Ayuntamiento, que sin participar directamente en política, logró desempeñar ese cargo por el apoyo de la población. Después de haber dejado de ser corresponsal del Banco Nacional de México, lo fue de Bancomer, y también fungió como Consejero del Banco de Comercio.

El señor Luís Suárez Muñoz, Presidente Municipal en el periodo de 1964 a 1967 recuerda y reconoce a don Francisco Salas como un protagonista del desarrollo de San Juan del Río hacia la industrialización. Pero las cosas no fueron fáciles. La avenida Juárez, que atravesaba la ciudad, y a la altura de la capilla, había unos portales que se convirtieron en el centro neurálgico. Ahí se situaban los restaurantes, las tiendas de artesanías para los turistas, las tiendas de comercio que abastecían a todas las poblaciones y rancherías. En esa avenida se concentraba el comercio y los servicios que permitían el ingreso económico del lugar, y con ello la generación de empleos de todos los que participaban. En síntesis, dice don Luís Suárez,

“San Juan del Río tenía vocación agrícola, ganadera y comercial y una incipiente actividad industrial, tenía una población de 26 mil habitantes. En ese contexto surgieron dos programas federales importantes, uno fue la construcción de la Presa Constitución de 1917, y la otra la construcción de la carretera federal México Querétaro. La administración municipal sólo recibía tributación fiscal por la expedición de licencias anuales para autorizar la actividad comercial; ingresos derivados de la prestación de servicios a cargo del registro Civil; el pago por los derechos a la autorización y refrendo de las patentes de fierros

quemadores, para amparar la propiedad del ganado caballar y vacuno; imposición de multas por la infracción a la norma municipal; y participaciones federales por los rubros de cerillos y pulque.” (entrevista grabada con Luís Suárez)

Años previos, el Estado de Querétaro no gozaba de un desarrollo económico que activara sus líneas productivas. Se señalaba que la capital como sus principales municipios se encontraban en relativo estancamiento, tanto en su población y en las actividades productivas. Por señalar un aspecto, su actividad industrial se remontaba solamente a las actividades textiles de mediana escala, lo que hacía notar un enorme rezago. Este no era un problema nuevo, se venía arrastrando desde décadas anteriores. Eduardo Miranda señala al respecto que:

“(…) en el periodo del gobernador Noradino Rubio (1939-1943) se pretendió promover la instalación de industrias manufactureras de gran escala. Para ello, se encomendó al Departamento de Industria, comercio y Fomento Cooperativo promover la industrialización de Querétaro, puesto que el gobierno, se dijo, “busca el resurgimiento del estado por medio del aumento de su potencialidad industrial tan raquílica actualmente” (pag. 126, carta de Daniel Rivera, Jefe del Departamento de Industria, Comercio y Fomento Cooperativo del Estado de Querétaro al Presidente de la Cámara Nacional de Comercio e Industria fechada en 1941. Archivo Histórico de Querétaro. Poder Ejecutivo AHQ-PE caja 1).

Se había retomado la anterior preocupación de establecer estrategias para ese repunte económico. Una de esas preocupaciones era el mejoramiento de las vías de comunicación terrestre. Sobre todo cuando esta había participado en la cuestión ferroviaria cuando se ubicó un tiempo en San Juan del Río la llamada “casa redonda”, un gran taller para el servicio de los ferrocarriles nacionales que daba mantenimiento a todo el parque de vagones. Sin embargo, su estancia fue corta, porque luego la trasladaron a la ciudad de Aguascalientes. El ferrocarril pasó a segundo plano en esa preocupación por la modernización, aunque seguía siendo de interés para el transporte de mercancía. No obstante, la opción carretera se empezaba a ver como la alternativa. Si en las décadas de los 20 y 30 el interés del gobierno del estado estaba puesto en comunicar a sus comunidades del interior del territorio, para la década de 1960 fue conectar al Estado a la red de carreteras que modernizarían al país. En ese sentido,

“la autopista México Querétaro, que era considerada la obra vial mas moderna e importante de América Latina, fue inaugurada por el presidente de la republica Gustavo Díaz Ordaz a inicios de 1969, aunque diversos tramos habían sido puestos en marcha anteriormente. La puesta en marcha (hacia una década antes) de esta vía México Querétaro en 1958 representó un acontecimiento relevante en la actualización de la red de carreteras del país, puesto que vino a reconfigurarlos principales ejes longitudinales del territorio nacional modernizándolos y dotándolos de mayor eficacia.” (Miranda, 2004;190-193)

Para el Estado de Querétaro fue un gran logro, pero para San Juan del Río fue un desastre. Toda la circulación de autobuses, camiones y autos salió del centro de la ciudad, al ponerse en funcionamiento uno de esos tramos de la carretera. San Juan del Río se quedó sin el tránsito de las personas que consumían alimentos, requerían de servicios, se hospedaban, adquirían artesanías, o incluso se quedaban en calidad de turistas momentáneamente. El centro de San Juan antes bullicioso, se quedo solo y con sus ingresos mermados totalmente. La población estaba desolada por el cambio tan abrupto que los dejaba sin nada de ingresos.

Así que convocados por el presidente Municipal de ese tiempo, Luís Suárez Muñoz, se reunieron en la presidencia municipal autoridades, empresarios y comerciantes para analizar la situación y proponer acciones al respecto. Uno de los impulsores de el movimiento de reactivación económica de la zona fue don Francisco Salas León. Ante la gestión y exigencia de estos pobladores sanjuanenses el gobernador ing. Manuel González Cosío impulsó la primera zona industrial para contrarrestar los efectos negativos por la construcción del camino corto México Querétaro. Dice don Luís Suárez;

“al programa líder le correspondió iniciar el primer esfuerzo serio sobre urbanización en las calles de nuestro casco histórico, respetando las características de la ciudad, se inicio la iluminación, se adquinaron las calles, se construyó la plaza independencia, se inicio el drenaje y el agua potable.” (entrevista grabada con Luís Suárez).

Un impulsor del parque industrial fue don Francisco Salas León, que él y los demás empresarios le pusieron como nombre Parque industrial “Valle de Oro”. Se generaron las primeras fuentes de trabajo, y la clase obrera que se formó provino en su mayoría de las comunidades rurales cercanas. Entonces aparecieron en el año de 1971 en esa zona industrial nueva las empresas Establecimientos Lux de la rama química, Grupo Metal Intra, y Coremin, de la rama metalmecánica, y Promotora Internacional de Pantalones, Procesos Auxiliares y Timón Occidental de México de la rama textil. La planeación empezó a cobrar fuerza, de tal manera que la empresa Grupo Metal Intra fue la primer y única empresa que realizó estudios de factibilidad y de proyección para la zona. Francisco Salas León no solo participó en fomentar la industria, sino que empezó a promover la organización de los industriales que hasta ese momento se encontraban. Entonces se formó la idea de crear una asociación de industriales para hacer frente a las dificultades que la propia organización industrial generaba, y para ubicarse como grupo ante el desarrollo de la industria en Querétaro. Francisco Salas junto con Leopoldo Peralta Díaz Cevallos plantearon la idea de crear la asociación, y con 20 empresas en su lista en Febrero de 1975 la constituyeron. Según su acta notarial señala que el objetivo es:

“agrupar a los industriales de San Juan del Río, Querétaro, para encauzar el mejor desarrollo de sus actividades y buscar mejoras para distintos factores de la producción, coadyuvar con las autoridades en los estudios y planos de desarrollo de mejoramiento industrial.” (acta constitutiva de la Asociación de Industriales de San Juan del Río, Notaría de Lic. Francisco Esquível Rodríguez, 1975)

Francisco Salas fue un importante impulsor de estas actividades, a las que atendía sin dejar de ocuparse de la producción en su fábrica. Y no sólo eso, sino que en 1973 fue Presidente de la Cámara Nacional de la Industria Cerillera. La relación de Francisco Salas con Daniel Montull había sido directa tanto con Saturnino y José, Salas. Por ello, también se convino y se concretó la asociación de Cía. Industrial Cerillera, S.A. con La Central. Se establece que quedan como accionistas dos de las hermanas de don Francisco, que son Rosalía y Eva.

Francisco Salas tuvo algunas participaciones más, de las que no hay suficiente información, como la participación en una empresa llamada “Santa Amalia”, de hilados y tejidos en la ciudad de Querétaro, que posteriormente desapareciera en 1978. La

dedicación a la fábrica cerillera le tomó los siguientes años, en los que participó tanto en la vida laboral como en la social. Francisco Salas León a principios del año de 1991 tuvo un accidente automovilístico y no pudo recuperarse. Meses más tarde murió en la ciudad de Querétaro. Dejando a sus dos hijos, José Antonio y Juan José, la responsabilidad de la fábrica de cerillos.

### **La fábrica y el ambiente laboral.**

Los Hermanos Salas Báez construyeron la primera nave de la “Cía. Industrial Cerillera” a las orillas de la ciudad transformando el paisaje hasta entonces agrícola. Esta nave fue construida por trabajadores rurales y albañiles de la propia ciudad de San Juan del Río en 1931. Una gran mayoría de estos trabajadores que construyeron la nave principal y los demás espacios físicos fueron contratados como trabajadores de la fábrica. Por ejemplo, el padre de los hermanos Romero, quienes señalan que su papá:

“Nació en Santa Rosa Xajay nada más que de chiquito, como a los 12 años empezó a trabajar con la familia Salas y se lo trajeron a San Juan del Río. Desde entonces empezó a trabajar en 1931 cuando empezó a hacerse la Cerillera.”  
(entrevista realizada a Don Guillermo Romero, 1995)

Lo que nos referían los hermanos Romero es que su padre, Don Tranquilino Romero, estuvo trabajando con los Salas desde el inicio de la construcción de una de las partes iniciales de la fábrica, hasta que se levantó totalmente la planta, posteriormente lo hicieron velador y duró trabajando más de 50 años, hasta que se retiró. Ellos hicieron lo mismo que su padre, entraron a trabajar muy jóvenes. Santiago fue el que ingresó en el año de 1955 como auxiliar de contador, porque su papá les había pagado los estudios de esa carrera. Posteriormente Guillermo Romero entró a trabajar a la fábrica como machetero, y luego como trabajador en la planta, de ahí pasó a ayudar a su hermano en el trabajo de auxiliar de contabilidad.

Los Hermanos Salas Báez contrataron a trabajadores que habían laborado con ellos en la Hacienda Santa Rosa Xajay, y se los llevaron a ese nuevo centro de producción. La nave fue una construcción cuadrangular, orientada de sur a norte, con grandes

ventanales cuadrados en lo alto de cada una de sus paredes. El techo era una construcción metálica de las llamadas dos aguas, que con un pronunciado declive ayudaba a resbalar el agua en tiempos de lluvia. El piso era de cemento bien aplanado, que con el uso y la fricción de las pisadas se hizo muy liso y daba la impresión de estar encerado.

De acuerdo a los testimonios gráficos y a las referencias de los trabajadores, la ubicación de la maquinaria estaba distribuida por toda la nave, y había espacio suficiente para transitar. Pero pronto se hubo de aglutinar una parte del proceso y entonces se intensificó tanto la presencia de los trabajadores como de la maquinaria. Un documento gráfico deja ver a los trabajadores vestidos con sus overoles de mezclilla muy atentos a sus máquinas continuas. Pero al fondo aparece uno de los trabajadores ubicado en el umbral de una puerta con vestimenta diferente, pantalón negro ajustado, camisa blanca y un enorme sombrero de ala ancha.

La maquinaria que se observa está integrada por una cortadora de papel donde se elaboraban las “camas”, se les llama así a donde se alojan los cerillos. A unos pasos se encontraba una dobladora. Otra de las imágenes que llama mucho la atención es una serie de 15 mujeres que posa para la fotografía. Se observa que cada una de ellas utiliza un mostrador general, que es una mesa de madera. Tienen a su lado derecho un tonel en donde depositaban las cajitas de cartón ya completadas con los cerillos, el cual era transportado a otra mesa para ser acomodado y empaquetado.

El proceso de producción de cerillos se mantuvo sin muchas variaciones durante décadas. De acuerdo a los datos que los primeros trabajadores habían proporcionado parecía que esto seguía en las mismas condiciones. Solo se notaban algunas variaciones por la presencia de algunas máquinas. La fábrica se ubicaba en la calle de Matamoros No. 23, y ocupaba toda la extensión de una manzana. Por la entrada de la calle Matamoros se ubicaba la entrada principal. Un pasillo de 8 metros de ancho por 20 metros de largo permitía el acceso a las oficinas, a unas bodegas, y a la planta de producción.

En la parte oriente se localizaban las oficinas que albergaban a dos ayudantes de administración, que eran los hermanos Romero, y al gerente de la fábrica, el C.P. José

Antonio Salas. En estas oficinas ocasionalmente acudía Juan José Salas en su calidad de Jefe de Planta. Ambos hermanos Salas Reséndiz se encargan de la administración y operación de la fábrica. José Antonio Salas Reséndiz, el mayor de los dos es el Gerente General y tiene como funciones ser el encargado de todos los asuntos legales, administrativos y de personal. En tanto que Juan José Salas Reséndiz como el Jefe de Planta se encarga del área de producción y de establecer proyectos de producción y estar al tanto del mantenimiento de las máquinas y del proceso de producción. La oficina contaba con un mueble de madera que separaba el área de oficina propiamente dicha. Se dejaba un espacio de dos metros aproximadamente a donde acudían tanto los proveedores como los trabajadores. En el interior de la oficina se encontraban dos escritorios metálicos de los años 1950. Donde las máquinas de escribir Olimpia que usaban los hermanos Romero completaban ese ambiente burocrático. Santiago y Guillermo Romero Arteaga son empleados que iniciaron su participación en ésta fábrica en el año de 1955 y 1959 respectivamente. Debo advertir que aunque estamos refiriéndonos a los años de la década de 1990, parecería ser que nos encontraríamos en un escenario de la década de 1950 por su mobiliario y ambiente laboral. También encontramos unos archiveros del mismo estilo y época se ubicaban al lado de mesas con papeles amontonados. En el centro había un pequeño vestíbulo donde se ubicaba una enorme caja fuerte color negra que ostentaba al frente y en el centro la manija con los números de la combinación. Esa era la caja fuerte que sirvió durante mucho tiempo como el resguardo de los valores de los industriales y comerciantes de la sociedad de San Juan del Río. Este vestíbulo daba paso a la oficina del Gerente General, que lucía de manera sobria un enorme escritorio y un archivero de las mismas características de los muebles de la oficina. Adornada con una escultura de la Venus de Milo, y un cuadro enmarcado con la viñeta de La Central. La compañía cerillera de nivel nacional. A un lado de esta oficina se encontraba una bodega en la que se encontraba una enorme máquina continua como la que se mostró en el esquema 2. Una máquina de origen inglés para producir fósforos, que se había quedado descontinuada tanto por algunas fallas menores como por la preferencia a elaborar cerillos.

El organigrama que se puede establecer se da de la siguiente manera: En la parte superior se encuentran los socios mayoritarios, que son los dueños de la marca La Central, continua en forma descendente la Gerencia General de ésta fábrica, y que tiene a su cargo directo cuatro contadores que se dedican a la contabilidad y a las ventas, y



que a su vez tienen a su cargo a un chofer. En forma paralela el Gerente General tiene a su cargo al jefe de planta y a un supervisor. Estos son responsables del trabajo de cuatro mecánicos, dos ayudantes de mecánico, y a los trabajadores.

Los trabajadores de la planta se dividen en dos categorías, de planta y eventuales. Los periodos de producción los tienen distribuidos durante todo el año de la siguiente manera; de Enero a Marzo o el mes de abril, cuando es Semana Santa, donde se establece un periodo de vacaciones. En el mes de julio se otorga otro periodo de vacaciones en 10 días. Lo mismo ocurre en el mes de diciembre y se otorgan 10 días hábiles. Los periodos vacacionales, cuando los trabajadores no utilizan las maquinas, los integrantes del taller mecánico le dan mantenimiento. El mantenimiento es de dos tipos; el preventivo, para que la máquina no sufra algún desperfecto o desgaste. El correctivo, cuando se cambian piezas que por el mismo uso sufre desgaste.

En la parte poniente se encontraba una bodega que guardaba las piezas de parafina, rollos de papel para elaborar el pabilo de los cerillos, cajas de cartón con los dispositivos para elaborar las cajas de cerillos, y otros rollos de cartoncillo para elaborar las camas de las cajas de cerillos. A un costado se encontraba un pequeño taller donde se encontraba el centro de operaciones de los mecánicos y sus ayudantes. Quienes se encargan de ayudar al mantenimiento de las máquinas son los trabajadores eventuales. Se aprovechaba principalmente el periodo en que los trabajadores no acudían a trabajar.

En la parte posterior se encuentra la nave principal. Donde están alojadas las máquinas y donde intervienen los trabajadores. La producción de cerillos consiste en los siguientes pasos: La sección de pabilo, la alimentación de la máquina continua, el paso por la pasta, proceso de secado, el encajillado, el empaquetado. Este mismo proceso se mantuvo vigente desde la época de 1960 hasta 1990.

### **Sección de pabilo.**

La producción inicia en la sección de pabilos. La sección la integran tres máquinas, un par de charolas grandes calentadas a temperatura media, y una serie de bobinas. Dos bobinas proveen al sistema de alimentación de papel especie de bond de un centímetro de ancho, las cuales se unen en forma continua a cuatro bobinas que lentamente dejan caer el papel en agua fría para que se humedezca y luego pasa sobre la parafina líquida,

que se ha derretido por las pequeñas calderas inferiores. En su paso, el papel tiene una torsión, de tal forma que de su forma plana pasa a ser un grueso hilo encerado llamado “hebra de pabilo”, enfriándose en ese lugar a través de cuatro vueltas y antes de enredarse. Cuando cobra esta forma se enreda en una bobina que lo recoge para crear una bobina grande. Al completarse este proceso, dos de estas bobinas recogen el papel para llevarlas a uno de los extremos de la nave, donde esperan a ser colocadas en la batería de bobinas que alimentan la máquina continua. El proceso parece sencillo pero exige mucho cuidado y experiencia, porque se tiene que guiar la “hebra de pabilo” en su paso, engancharla en sus líneas de paso, y con la cera caliente se corre el riesgo de quemarse las manos. Esta máquina estaba a cargo de Jerónimo Sánchez y Jaime Zúñiga. Ellos producen por turno un promedio de 15 a 16 carretes. Cuando surten suficiente, mientras se acaba esa serie de bobinas se ponen a limpiar su máquina.

La fábrica se integró con máquinas que fueron compradas en la ciudad de México. Pero esas máquinas tienen su origen europeo, principalmente de Inglaterra, según dejan ver su sello de procedencia. Hemos señalado que existe un taller mecánico, que para responder a las necesidades que se presentan se ha convertido en especializado. Aquí ocurre un proceso particular., porque quienes han estado a cargo de este taller se han especializado en el torno, la herrería, la soldadura de todos los metales y hasta el diseño ergonómico. Juan José Salas menciona que Don Francisco empezó con estas prácticas, en las que componían una máquina de manera provisional. Pero esa compostura si daba resultado así se quedaba, por lo que terminaron de llamarle composturas “provisiempres”.

Lo particular del caso es que hay máquinas que siguen cumpliendo la misma función para las que fueron creadas, pero con una total transformación de piezas debido a la sustitución por las que se han creado en ese taller. Una muestra de ello es la batería de 16 bobinas, que originalmente eran piezas circulares con hendidura que guiaba el pabilo hacia la bobina de concentrado. Ahora podemos observar esa misma función, pero integrada por una estructura metálica que sostiene una batería del mismo número de ruedas metálicas de bicicleta. La fusión ha tenido una funcionalidad tal que facilita el proceso y además la máquina no requiere de mucho mantenimiento tal como está. Además de que es totalmente económica.

### **La máquina continúa.**

El mayor espacio lo ocupa la máquina continua. Esta es una máquina que produce los cerillos a través de una banda compuesta por rejillas de aluminio o lámina delgada. Estas rejillas tienen una serie de orificios que, con una leve presión, sostiene el pabilo y se dirige hacia una charola que está dispuesta en la parte posterior de la máquina. Esta charola contiene la pasta que dará al cerillo la consistencia para su encendido. La pasta, de color azul, debe mantenerse en una temperatura estable, por lo que está conectada a una resistencia eléctrica. Las rejillas pasan por esta charola después de que las “hebras de pabilo” se han insertado en la rejilla y quedan cortados a una medida de 4 centímetros. El número aproximado de hebras de pabilo en cada rejilla es de 750. Por lo general, lo que ocurre es que la “hebra de pabilo” se rompe y hay que parar la máquina para reinsertar la hebra. Esa es una acción rápida y sin muchas complicaciones, pero es más el efecto, ya que se detiene la máquina y eso provoca que la producción no sea demasiada. Cuando ocurre que se rompe la “hebra de pabilo” el trabajador analiza en qué parte del tramo se rompió, el trabajador da aviso al trabajador y a los demás trabajadores de que parará la máquina. El trabajador que está en el otro extremo de la máquina, así como los que están vigilando otros procesos, y el que lleva la aplicación de la pasta, son avisados por medio del toque de un timbre. Cuando el trabajador de esa zona va e inserta la “hebra del pabilo” toca nuevamente el timbre y los demás se disponen a continuar con sus labores. Y la máquina sigue con su función de producción.

### **El mixtado de la pasta**

La pasta para hacer la cabeza de los cerillos está a cargo de una sola persona. Hay un área pequeña para ese fin, donde hay una tina de agua, un dispensador de materiales y unas charolas para transportar la mezcla de la pasta. Ese lugar está impregnado y lleno de color azul, que es el color que se le da al fósforo y la mezcla de la ignición. Según Juan José la fórmula para hacer cerillos es relativamente fácil que cualquier persona pudiera hacerlo, solamente hay que conseguir el material y saber las proporciones. En el lugar donde se elabora la pasta el trabajador encargado cuenta con los recipientes del

material químico. Y en la pared esta pegada la formula, mencionando las cantidades de cada sustancia, para ello, esa sección cuenta con una báscula de medidas exactas. Al hacer el mixtado se pone en un recipiente y se pone a calentar en una caldera. Con una paleta de madera de un metro de longitud aproximadamente se mezcla lentamente y se tiene que elaborar la cantidad exacta que se utilizará para alimentar a la máquina continua. Fortino González era el encargado en las ocasiones en que registraba las acciones de este proceso, y me explicaba que siguiendo los pasos se puede tener el mixtado, pero el cuidado que debe tener el encargado en esta área es saber mantenerla a un punto en que siga en una forma líquida y con determinada densidad y temperatura, de otra forma se enfría y se solidifica, y si queda en ese estado el material ya no sirve y es una pérdida enorme de dinero, además de que se detendría el proceso de producción momentáneamente. Fortino sabe que es una acción que no corre mucho peligro y no es un trabajo pesado, pero sí es de una gran responsabilidad, y estar en este puesto le da orgullo.

### **El paso por la pasta y el proceso de secado.**

La “hebra de pabilo” se sumerge momentáneamente en una paila con agua donde se remoja suavemente, después se sumerge en la pasta, por uno de los “tiempos”, es decir, cada uno de los pasos que la máquina realiza. La pasta adherida al pabilo se encuentra caliente y líquida en ese momento, por lo que es sometida a un recorrido por la máquina en la que es expuesta cada una de las rejillas con los cerillos a partes de enfriamiento a base de ventiladores. Si el pabilo no se mojara antes del paso por la pasta, simplemente no se adhiere y sale de mala calidad el cerillo. El tiempo que tarda en recorrer cada una de las rejillas por toda la máquina continua es de cuarenta y cinco minutos, y da un total de cuatro vueltas a partir de que el cerillo es sumergido en la pasta. Tiempo en que los cerillos, cuando son desprendidos están completamente secos. Es importante que tengan un secado adecuado, porque de ahí depende que haga ignición adecuadamente y que no se caiga la cabeza del cerillo. Aunque no hay una parte del control de calidad, pero un trabajador se encarga de revisar la consistencia de la pasta y el secado del cerillo.

## **El encajillado.**

Paso siguiente del desprendimiento de los cerillos de las bandejas es una conducción en hilera en caída semi-vertical hacia las “camas” del cartoncillo, que otra máquina continua, los recibe con una manija niveladora que permite ingresar la cantidad aproximada de 50 cerillos en cada una de las “camas”. Las camas se van formando de lado una tras otra, y una máquina complementaria empuja cada una de esas, mientras despliega las tiras de cartón impreso con la marca de La Central, mientras una guillotina corta el tamaño de la cajita. Mientras tanto, con un pegamento de cola transparente, se dejan unas gotitas en cada una de las pestañas de la caja, paso siguiente, las extensiones de esa misma máquina hace el dobléz en esas pestañas de cartón de la caja, se introduce la cama con los cerillos, y empuja hacia un dispensador en espiral. Hay un corto tramo en que se transporta la cajita y en esos momentos alcanza a secarse el pegamento. Esta espiral tiene como salida a unas rejillas de madera, que recibe el trabajador en ese extremo. El Ingeniero Juan José Salas cuenta que las cajoneras que hacen en cajón son las mismas desde que empezó la fábrica; el sistema periférico es el mismo, nada más se adaptó. La que corta el cerillo es la misma, nada más que antes pasaba una maderita para el cerillo; eran intercambiables de una por otra. Son máquinas adaptables lo nuevo es el sistema de cortado y que va a una cadena”.

## **El empaquetado.**

La máquina continua termina su proceso cuando se acumulan las cajas completas en una espiral de salida. Ahí son tomadas manualmente, aunque la propia máquina dispone en la mesa una cantidad específica de cajitas de cerillos. Cuando se acumula una cantidad de 100 cajitas se envuelve en papel kraft delgado que tiene la impresión en color rojo de la cerillera La Central. De acuerdo a Alfredo Malo, con 35 años de antigüedad, hasta ese momento, un trabajador contribuye a producir 24 mil cajitas por turno aproximadamente. Todo de acuerdo a la marcha sin interrupciones de la máquina continua y de su proceso. Los paquetes de cerillos envueltos en papel kraft, son metidos inmediatamente en otras cajas de cartón corrugado. Estas cajas de fleje tienen cuatro impresiones que indican que contienen y de dónde provienen. Luego son acomodadas

en columnas con unas 10 cajas de estiva, es decir, se apilan en esa bodega, para ser trasladadas a otra bodega más amplia.

La máquina continua no es una exactitud total, porque sucede con frecuencia que se rompe la “hebra de pabilo”, o cuando se atorán las bandas de las rejillas, al momento de detener el funcionamiento de la máquina algunas cajitas de cerillo se maltratan. Aunque también en algunos momentos, las otras máquinas de encajillado aglutinan las cajitas porque no es suficiente la velocidad, o se desajustan los arreglos “provisiempres”. Por ejemplo en una de las máquinas que hacen las camas, están guiando el cartoncillo, pero dos alambres de material dúctil se dobla y se desajusta. Se nota que no son las piezas originales, pero estas funcionan regularmente, y además son muy económicas. Al aglutinarse, se comprimen y se maltratan algunas de ellas. Las cajitas se detienen y se maltratan algunas de ellas. El porcentaje de pérdida del material es menor, debido a que se recupera gran parte de ese material. Se juntan todas las cajitas completas que hayan tenido alguna avería o maltrato, se reúnen en toneles de cartón, de tal manera que los trabajadores eventuales cuando están libres ya sea porque su máquina está detenida o han terminado la parte de su proceso se van a una mesa que está ubicada en una de las salidas, y se ponen a recuperar el material. El cerillo lo depositan en bandejas, las camas las revisan y seleccionan las que no están tan maltratadas, las viñetas las componen y tratan de componerlas. Ese punto de trabajo se me hizo interesante, debido a que los trabajadores se ubican alrededor de la mesa, y es un centro de conversación muy activo. No se deja de trabajar y tampoco se deja de estar al corriente de lo que ocurre en la fábrica, en San Juan, en los deportes, o en sus comunidades y sus relaciones sociales.

El proceso de producción está bajo la supervisión de uno de sus compañeros, que cumple ese papel de supervisor, en este tiempo lo ocupaba Frumencio Maqueda. El puesto lo ocupa quien ha participado en algunas de las posiciones, o en todas, que sabe de las partes de la producción. El status de supervisor lo observe más bien como un papel que encierra camaradería y orientación sobre las acciones que se desarrollan. Además, estas actividades, y el manejo del material está revisado por el ingeniero Juan José Salas. El Ingeniero Juan José se encarga de revisar las máquinas, como es su funcionamiento y da una inspección general, en ocasiones regresa a la oficina y ahí revisa algunos papeles y regresa a la planta, que es donde mayor tiempo está. El trato

con los trabajadores es cordial, y bromea con algunos. A otros les sugiere alguna indicación o les recomienda alguna acción para el trato con la materia prima.

Observó que todos los trabajadores tienen buen trato con las máquinas y sus procesos. Por ejemplo, Jerónimo Olguín e Isidro Ugalde que se encargan de la máquina continua, la mantienen muy limpia le han dado un toque personal ya han ubicado en algunas partes de la máquina unas pequeñas imágenes religiosas, y algunas marcas personales que casi están escondidas, de tal forma que para sus compañeros incluso no es una información que fluya, y con estas apropiaciones sienten que es “su” máquina. Aunque los trabajadores tienen asignados sus puestos y pueden rotar en ocasiones, pronto llegaran nuevamente a esa máquina o del proceso de producción para apropiarse nuevamente de ese espacio.

Los horarios son, para el primer turno de 6 de la mañana a 10, donde se es da un receso para almorzar, luego de 30 minutos después hasta las 3 de la tarde con treinta minutos. Patrones y trabajadores convinieron que aumenten media hora más la jornada de trabajo, de lunes a viernes, para que el día sábado solo acudan a trabajar un par de horas. Cada ocho días se paga el periodo trabajado en la semana, y los trabajadores utilizan el tiempo para hacer compras o llevar a cabo sus actividades deportivas.

### **Los trabajadores en su articulación a la red.**

En este periodo histórico de la fábrica la planta de trabajadores son únicamente de hombres. Las mujeres fueron desplazadas totalmente en el año de 1960 cuando llegaron las máquinas continuas. Las características de la composición se han mantenido, tales como la procedencia rural, sin experiencia en el medio industrial, dedicados a oficios como la albañilería, herrería, carpintería, entre otros. Los trabajadores de la fábrica de cerillos son originarios de la ciudad de San Juan del Río así como de un par de poblados rurales, El Chaparro y Santa Bárbara La Cueva. Ambos poblados ubicados a 10 kilómetros al sur del municipio. La procedencia de los trabajadores permite que no solo se conozcan entre ellos, sino que se aprovecha la asesoría para manejar algunas máquinas o arreglarlas, así como para llevar a cabo el proceso de producción.

Esta es una breve relación de los trabajadores de base, que aparecen en la nómina de la fábrica, y el orden de la lista está por la antigüedad que tienen. Además de los nombres, en esta lista se señala su lugar de procedencia, donde se nota su lugar de origen. Las comunidades de El Chaparro, Santa Bárbara La Cueva y Tuna Mansa se encuentran a 10 kilómetros de la ciudad de San Juan del Río. Cada una de estas comunidades tienen su colindancia con la otra, y sólo dos o tres kilómetros de distancia los separa.

No.	Nombre	Procedencia
1	José Luís Cortés A.	San Juan del Río
2	Jerónimo Olguín	Santa Bárbara La Cueva
3	Isidro Ugalde	El Chaparro
4	Ángel Sabino Nava	San Juan del Río
5	Frumencio Maqueda B	Tuna Mansa
6	Pedro Maqueda B.	Tuna Mansa
7	Félice Mendoza B.	Santa Bárbara La Cueva
8	Candido Reyes	San Juan del Río
9	Tomás López García	San Juan del Río
10	Magdaleno Laguna	San Juan del Río
11	Rigoberto Ugalde	El Chaparro
12	Sixto Zuñiga B.	San Juan del Río
13	Gerardo Trejo	San Juan del Río
14	J. Pueblito Ugalde	El Chaparro
15	Nicanor Piña A.	San Juan del Río
16	Juan Sabino Nava	San Juan del Río
17	Fortino González	El Chaparro
18	Antonio Mendoza	Santa Bárbara La Cueva
19	José Martín González	El Chaparro
20	Jaime Mendoza	Santa Bárbara La Cueva
21	Norberto González	San Juan del Río
22	Fernando González	El Chaparro
23	Armando Pérez Uribe	San Juan del Río
24	José Luís Mendoza	Santa Bárbara La Cueva
25	Gaudencio González	El Chaparro
26	Nicasio Flores	El Chaparro
27	Guillermo Cortés	San Juan del Río
28	Luís Nieves G.	San Juan del Río
29	J. Felipe Vissuet	San Juan del Río
30	Nicolas Castañeda	Santa Bárbara La Cueva
32	Adán Salinas C.	Santa Bárbara La Cueva

En la fábrica se sabe que, desde siempre, los trabajadores provienen de poblaciones rurales. Don Pedro Mendoza, quién fuera contratado desde 1947 para ser el contador de la fábrica, señala que la cerillera inicialmente dio empleo a 130 personas aproximadamente, de las cuales 90 eran mujeres y 40 hombres. Señala que en el año de



1960 se adquirieron más máquinas, y las mujeres ya no fueron integradas a la nómina porque se les rescindió su contrato, quedando solamente los hombres para seguir con el proceso de producción. Cuando llegan las máquinas, Don Guillermo Romero señala que:

“a todas las mujeres las liquidan, unas que tenían contrato se les termina su periodo de participación, y se baja personal como al 70%; de 170 a 50, como el 70% se bajo el personal. Actualmente en este año de 1994 hay como 55 entre todos”.

Las funciones que se realizaban en la fábrica se simplificaron con la presencia de las máquinas. La nueva tecnología no sólo impactó en la reducción del número de trabajadores, sino en la forma de organización de los mismos trabajadores y en el ambiente social y sindical. La modernización, o la forma de hacer más eficiente la producción fue una de las constantes preocupaciones de don Francisco Salas. Por ello, anduvo buscando entre sus colegas empresarios alguna alternativa, incluso había visto la posibilidad de comprar algunas de La Central. Don Francisco Salas, agrega Mendoza, en 1960 finalmente mandó hacer unas máquinas a unos talleres de la ciudad de Guadalajara, y otras máquinas fueron adquiridas en la ciudad de México de las cuales, recuerda, en total fueron una encajilladora, una cortadora de pabito, una mixtadora y una cajonera. Esas máquinas se quedaron en la fábrica desde esas fechas de 1960 y aún siguen operando.

Aunque aquí en este sentido los hijos de Don Francisco Salas mencionan que algunas Francisco Salas no dejó de tener contacto con La Central, y probablemente con Montull adquirió parte de la maquinaria de esa fábrica. Reitera Don Pedro Mendoza que Don Francisco Salas siempre quiso la modernización de la fábrica, por eso estaba interesado en intervenir en la tecnología y en mejorar el proceso invirtiendo dinero para hacerlo. Mendoza señala que Francisco Salas siempre era muy inventivo, y andaba de visita en los talleres viendo como funcionaba o dejaba de trabajar una máquina, para tenerlas siempre en funcionamiento. Según las cifras que nos da el contador Pedro Mendoza, en la fábrica cerillera en sus primeros años, se producía al mes aproximadamente 30 mil paquetes de cerillos, después de 1960 se incrementó considerablemente la producción,

llegando en el año de 1980 por ejemplo a producirse 140 mil paquetes al mes y que se ha mantenido hasta 1990.

Entre los trabajadores se ha sabido que siempre se ha contratado gente del rancho, dice Pueblito Ugalde, que “hará unos 10 años (en 1984) que tienen abierta una contratación, pero llegaron puros trabajadores de rancho, ahora con más razón están contratando pura gente del rancho para evitarse costos y, lo mejor, faltas o ausencias de trabajo. Como viven ahí en el rancho pueden ir a trabajar más fácilmente. Y yo lo veo bien, es normal que si una fábrica se sale de aquí (del centro de la ciudad de San Juan) tenga que contratar gente de la misma localidad; la empresa paga menos transporte”. Y según el, algunos han trabajado en otras fábricas y se dan cuenta de las condiciones en que se desempeñan. Además comparan las prestaciones que reciben en las otras fábricas. Agrega Pueblito:

“Por ejemplo la Coca-Cola tiene sus vehículos de transporte de personal que los anda recogiendo en las rancherías ha tener un promedio de mil personas más menos. En Vitacolor hay también mucha gente, habrá unos 600 o 700 (gente de los ranchos), también en las maquiladoras hay mucha gente de rancherías”.

En este sentido, la presencia de los trabajadores rurales en San Juan del Río es muy notable. Cuando visité el mercado local y la central de autobuses, pude registrar la existencia de una Terminal de autobuses alterna, que tenía como puntos de destino 75 rutas, y empezaban a funcionar desde las cinco de la mañana y terminaban a las 7 de la noche. La cantidad de trabajadores es tal, que un mercado alterno al mercado municipal se ha instalado a un lado. Las rutas son de autobuses sub-urbanos que transportan a los trabajadores hasta esa zona, donde pueden tomar los autobuses urbanos que los llevarán a sus centros de trabajo. Eso sin considerar las compañías de transporte que llevan directamente a la puerta de las fábricas a los trabajadores.

No es mi intención señalar en este trabajo el número de trabajadores y los centros de trabajo en términos estadísticos, solamente me remitiré pero el movimiento es intenso, y deja una derrama económica importante. Una gran parte de la flota de esos autobuses ni siquiera son de compañías de transporte, sino que pertenecen a cooperativas o a los ejidatarios de las poblaciones, que les hacen redituables sus inversiones. El mercado les

permite llevar comestibles y enseres domésticos sin desplazarse a otros lugares, ni perder mucho tiempo. Este lugar no solo es un centro de reunión para el transporte, sino también un centro de información no-formal, porque mientras llega el tiempo de salida de un autobús hay tiempo suficiente para intercambiar datos, e información sobre lugares de trabajo, salarios, prestaciones, nuevas fábricas, cierres de fábricas, manejo de nuevas máquinas, aparición de nuevos productos, además de las cuestiones relativas a la producción agrícola o a los eventos y organizaciones deportivas.

Los horarios de cambio de turno, entradas y salidas de las fábricas, marcan la pauta para la aparición de un río de trabajadores que ponen en marcha la caravana de autobuses, y la venta de comida y otros productos de consumo. No obstante este servicio en calidad y en número, se ha vuelto insuficiente dada la demanda de unidades de transporte. Tal parece el creciente número de trabajadores ha rebasado el número de unidades, y es por ello que han tenido que intervenir inversionistas locales y los propios ejidatarios. Además, en la noche se agudiza el problema porque no hay quienes brinden el servicio, y los autobuses que contratan las propias empresas son insuficientes. Si bien la seguridad es algo que, ha decir de las autoridades, es un aspecto que aún no preocupa, si se tiene información de algunos asaltos menores a trabajadores que transitan por lugares oscuros y solitarios.

Los trabajadores de la fábrica de cerillos también me dieron una referencia sobre el transporte de trabajadores, y en la condición en que se encuentra a nivel municipal. Por eso han invitado a otros trabajadores a que se organicen tal como lo hacen ellos. Entre los trabajadores, hay quien es propietario de un automóvil, y lleva a sus compañeros de trabajo pidiendo una cuota para el gasto de la gasolina, el cual se entrega cada ocho días, el día sábado después de la paga. Esta forma de transporte no solo les ahorra costos a los propietarios de los automóviles, sino que se convierte en un complemento de ingresos. Por ejemplo, el dueño del auto no puede tardarse mucho, haciendo horas extras, porque tiene el compromiso de sus compañeros, pero con la cuota semanal para la gasolina se recupera. A menos que todos tengan trabajo extra. En suma, el transporte es un espacio de intercambio de información muy importante, y viene a contribuir al establecimiento de redes sociales, de los trabajadores, que existen dentro de las fábricas.

## **El sindicato de trabajadores de la cerillera.**

El Sindicato de Trabajadores en General de la Industria Cerillera y Similares de la República Mexicana, es la organización que rige a los trabajadores de la fábrica de cerillos. Los antecedentes de esta organización de trabajadores empezaron desde tempranas fechas del siglo XX. Se tiene como una fecha establecida que se formó en el año de 1935. Sus integrantes contaron con el apoyo de los trabajadores de la fábrica de Textiles Hércules, que estaba en la población del mismo nombre en el municipio de El Marques, también del Estado de Querétaro. Este Sindicato de Textiles Hércules tenía influencia y cierto prestigio en la región porque sus integrantes se decían los impulsores del contenido del artículo 123 de la constitución mexicana, ya que en el año de 1917 fueron a apostarse al frente del Teatro Iturbide y se entrevistaron con los legisladores cuando se estaba gestando este documento importante para la nación. Después de haber sostenido una huelga y experimentado sus consecuencias en la víspera de esa reunión constituyente, las reflexiones y peticiones planteadas por los trabajadores a los legisladores fueron incorporadas en el texto. Los trabajadores que crearon el Sindicato de la empresa cerillera también estuvieron asesorados por el sindicato de trabajadores de una empresa cerillera de San Luís Potosí, a la cual incluso se adhirieron como parte de una sección, ya que había un sindicato a nivel nacional de esa industria cerillera.

La creación del Sindicato no fue fácil debido a que se encontraron con algunas circunstancias adversas. Primero había que convencer a todos los trabajadores de la necesidad de esta organización. Esta era una experiencia inusual para los trabajadores que recientemente se habían dedicado totalmente a la agricultura, quienes habían tenido empleo en las tiendas comerciales del centro de la ciudad de San Juan, que eran albañiles o tenían que ver con el ramo de la construcción, y quienes se habían dedicado a otros oficios tales como carpintería, soldadura o tapicería por ejemplo. La comprensión sobre la necesidad de una organización que defendiera sus intereses no estaba totalmente adoptada, sobre todo porque el trabajo en la fábrica les representaba una condición muy favorable a los anteriores empleos o actividades que no dejaban ganancias similares a las percibidas en la fábrica. Otro de los elementos que no fueron fáciles de sortear fue lograr una comprensión de la población. Y el tercer elemento fue el temor que despertaba entre ellos la reacción que tendrían los Hermanos Salas.

La percepción sindical de los trabajadores poco a poco fue creciendo. La comprensión de una sociedad solidaria entre este gremio pronto rindió sus frutos. Pero antes tuvieron que realizar varias acciones, entre ellas la de comunicar a todos y cada uno de la creación de esa organización. Las juntas se realizaban en un terreno de la calle 27 de Septiembre número 22, y luego se rentó un local en la calle Mina número 2 a un precio de 6.00 pesos que se pagó con la cuota de todos los trabajadores.

El día 10 de octubre del año de 1935 la Junta de Conciliación y Arbitraje del Estado les expidió un oficio de reconocimiento como organización sindical reconocida oficialmente. Tal como lo relatan algunas de las trabajadoras que estuvieron presentes en esas actividades. Dice lo siguiente:

“Ahí en el sindicato quien integraban el comité tenía que estar a la orden de la mayoría. El mismo Sindicato tenía su Comisión de Vigilancia de Honor y Justicia, y eran muy estrictos y vigilantes de su deber, cuando menos acordaba uno, se ponían de acuerdo, y le decían a los integrantes del comité directivo; "hoy te revisamos en la tarde" Y así la tesorera solita con el jefe de Honor y Justicia que tenía tres ayudantes, y el de Vigilancia con tres ayudantes. Y a pasarse recibo por recibo de las cuotas, todos los tenían que pasar para informar a la junta siguiente como estaba la tesorería”. (Entrevista con doña Carmela y Doña Socorro)

Los estatutos, después de haber sido sometidos al pleno de la asamblea, y oficializados en el mes de junio de 1936 se rigieron totalmente hasta años después en que solamente se presentó el siguiente cambio. El Sindicato de trabajadores de San Juan del Río se unió al Sindicato de trabajadores de “La Fosforera del Norte” para formar un Sindicato Nacional. Sin embargo, el número de trabajadores creció y volvieron cada uno a ser sindicato único.

La actividad del sindicato si bien era para la defensa de los trabajadores, se abocó a un fomento del ahorro. Los dineros de los trabajadores estaban manejados con el nombre de “ahorro permanente”, y ese dinero se entregaba cuando saliera el trabajador. Se

ahorraba en dos partes, una de ellas era de un peso por semana, y otro peso lo daba la empresa, venían siendo dos pesos a la semana. Dicen las entrevistadas que

“Si dábamos, el patrón nos daba, sino no, eso lo arreglo el secretario con la empresa. Pero también había un ahorro llamado anual, que se daba a fin de año. Era para lo que quisieran. De verdad que estaba bien, pero eso fue cosa de la señora Landeros que buscaba ayudar a los trabajadores. El ahorro anual lo daban el 5 de enero. (Entrevista con doña Carmela y Doña Socorro)

La información me la dio Doña Carmela porque estuvo en la mesa directiva del sindicato con el cargo de Tesorera en unos periodos y en otros el cargo de la Secretaría del interior. Don Guadalupe corrobora que hacía muy bien su trabajo y que gozaba de respeto entre los trabajadores y las trabajadoras, con quien se sentían muy identificadas. Lo que hacía que las trabajadoras fueran las más exigentes en las asambleas.

Las relaciones entre el sindicato y el patrón eran muy cordiales, y se platicaba muy bien con los Hermanos Salas Báez. Una de las que a veces jugaban el papel de intermediaria era la señora Lolita, hermana de ellos, en los que la postura de los trabajadores se flexibiliza. Y lo mismo sucedía con los Hermanos Salas Báez cuando intervenía por ellos la señora Lolita. La fiesta del Sindicato se hacía el 8 de diciembre, y mas adelante se acerco a la fecha del 12 de diciembre. Dicen Doña Carmela y Doña Socorro que una ocasión Doña Amalia, esposa de don Francisco llevó a la reunión de los sindicalistas unas charolas con suficientes sandwiches para convivir con los del sindicato. Don Francisco vio esto con agrado, y años más adelante fue el propio Don Pancho el que les ofrecio una comida.

Desde el inicio, tanto Don Saturnino y Don José, no presentó ninguna objeción o conflicto respecto a la organización de los trabajadores. El acercamiento a las peticiones y a las necesidades de ese órgano sindical fue cordiales, y los empresarios Salas más bien se adelantaron en otorgar prestaciones para asegurar la permanencia de su mano de obra. Más adelante, Francisco Salas haría lo mismo con las prestaciones, y no había necesidad de presenciar conflicto alguno. Los oficios de negociación tanto del Secretario General en turno, como del empresario hacía los trabajadores dieran como

resultado una relación cordial, y todavía se recuerda los buenos oficios de trato del primer secretario general, “Chucho Landeros.”

Revisando los estatutos, y los testimonios de los trabajadores se observa que el Sindicato tiene una función social de carácter histórico, más que de una organización combativa y contestataria, como harían los sindicatos obreros de los centros urbanos importantes. Con cierto orgullo, tanto los Salas como los trabajadores señalan que solo ha habido un par de huelgas en la historia del sindicato. La primera de las huelgas de dos que ha tenido tanto el sindicato como la fábrica se refiere a una que tuvo una duración de solo 30 minutos, donde se solicitaba un incremento salarial, y Don Francisco inmediatamente accedió a la petición. La siguiente fue décadas más tarde cuando estaba a cargo José Antonio, el nieto de don Saturnino, esa ocasión la huelga fue mas por un malentendido que por una reivindicación sindical. Desde su creación el Sindicato privilegio en sus estatutos la cooperación entre sus trabajadores, el respeto mutuo entre trabajador y patrón, y promover la convivencia social de todos sus integrantes. Está señalado claramente que ningún movimiento político o ideología podría ser llevado por cualquiera de sus miembros. Aunque en el material fotográfico que me fue proporcionado por los trabajadores y las trabajadoras se puede observar la presencia de cofradías, mayorazgos y comités religiosos. Repetidas son las fotografías en donde se encuentran las trabajadoras o los trabajadores con un grupo de sacerdotes frente a estandartes de esas agrupaciones y mostrando la bandera nacional. Sabido era de las peregrinaciones o recorridos de estas agrupaciones. No pude obtener información sobre su influencia e impacto, en la sociedad sanjuanense, pero lo que si se quedo de tradición fue la organización de una peregrinación por todo el centro de San Juan del Río en las fechas del aniversario de la ciudad, conocida como “la peregrinación de los farolitos.”

Retomando lo de la organización laboral, solamente cuestiones estrictamente laborales serían tratados al interior de las reuniones y funciones del Sindicato teniendo como propósito el crecimiento de la fábrica. Refiriéndonos a las palabras de Doña Carmela, el sindicato fue muy importante porque promovió el sistema de ahorro entre sus trabajadores, y siempre busco la igualdad entre sus miembros y los patrones. Este énfasis en las relaciones fraternales con el patrón buscaba, a decir de Doña Carmela, “cuidar ese centro de trabajo que tanto les ayudaba en la economía de sus casas.” El

Sindicato también fue una parte promotora de la vida social de los trabajadores y trascendió a la sociedad en general de San Juan del Río, como se describirá más adelante.

Las formas de relación se han mantenido igual entre los trabajadores y los encargados de la fábrica. El Secretario General convive en la planta de producción y generalmente se tratan los asuntos sindicales. Aunque llevan a cabo sus reuniones, estas ya no son tan protocolarias. Y casi cualquier problema o desavenencia se resuelve de manera inmediata tanto por parte de los trabajadores, y los encargados de la fábrica, mediando los integrantes del sindicato. En unas de estas pláticas en las que fui testigo, parecía que se repetía un diálogo entre don Chucho Landeros y Saturnino Salas, tal como lo narraban las primeras trabajadoras.

### **El medio social de los trabajadores y patrones en la fábrica y San Juan del Río.**

La promoción del ahorro fue una de las actividades solidarias que se generó entre los trabajadores, con aportaciones de los patrones de la fábrica. Esta forma de organización, aunque fue aceptada por todos sus miembros tardó algunos años para consolidarse. Cuando esta Caja de Ahorros del Sindicato empezó a generar dividendos, los integrantes de la tesorería propusieron una serie de convivios para gozar de sus ganancias. Entonces, se empezó a promover la vida social entre sus integrantes, y se convocó a quienes supieran tocar algún instrumento, y tener alguna aptitud deportiva. Se empezaron a organizar bailes en el local del sindicato, así como una serie de paseos de tertulia entre los trabajadores. Sin duda, el periodo de auge de convivencia social fue con Don Francisco Salas. Le gustaba el deporte, la convivencia, y sobre todo los toros. Incluso, nos refieren los trabajadores:

“La Señora Lolita, hermana de Don Pancho, organizó con los mismos trabajadores una obra de teatro. Los trabajadores hacían su teatro ahí en la planta cada ocho días; se llenaba para ver la obra que se montaba. Duró poco tiempo, pero muy bonitas obras de teatro que hacía la señora”. (Entrevista con Doña Socorro.)



La actividad teatral duro poco tiempo y solamente se presentaron 3 obras, porque después, los trabajadores se interesaron más en los bailes, la composición de la orquesta, y sobre todo en los equipos deportivos que fueron apareciendo. Si en 1945 se integro un grupo de teatro, ya para el año de 1948 estaba conformada la orquesta de música popular. Era la “orquesta de la cerillera”, integrada por 15 trabajadores, y empezó a tocar en el jardín principal los días miércoles o jueves a las 8 de la noche, a donde acudía la gente para escucharla de las 7 a las 10 de la noche. Empezó a tener éxito y hasta llego a ser contratada para amenizar fiestas de bodas y bautizos. Lo que más emociona recordar a los trabajadores es que, dicen:

“...tocaba de todo y en cada fiesta de la planta y del sindicato invitaban a las esposas de los trabajadores, a las novias, y se hacían unos bailazos en el patio grandísimo ahí en la planta. Era una fiesta bonita porque todas las familias convivían y la Orquesta no costaba”. Duró “unos 10 años, ya tenía su fama en San Juan, iban bien alineados y tocaban muy bien, tocaban de todo. (Doña Socorro)

Paralelo a esa actividad de la música, también integraron un equipo de beis-bol. A partir de 1950, junto con los trabajadores de Textiles Salas se reforzaba. Las dos fábricas posteriormente, tenían cada una su equipo. Los trabajadores se tenían que administrar, porque, dice Don Guillermo:

“Había dos turnos pero descansaban los domingos que eran los días de juego, podrían ir a jugar, lo que pasa es que unos se iban a la música y el equipo ya bailaba, ya no se completaba y para traer gente de afuera la empresa no les daba la oportunidad mas que a tres”. Porque era buena paga la que se les daba a los jugadores.

Dice Don Guillermo que el equipo de la cerillera tenía más apoyo. Don Francisco les prestaba el camión que se utilizaba para transportar la madera para los cerillos. Y se iban a jugar a los otros poblados a donde les tocara por estar en la liga de beis-bol de San Juan y en la regional, por ejemplo se fueron a jugar a Silao Guanajuato, o a Zimapán Hidalgo. Don Francisco nunca los acompaño a ningún partido, pero siempre

estaba interesado en saber como les había ido. Y estaba al tanto de los uniformes, del entrenador o de los demás enceres para el quipo.

Don Francisco se interesó en dar apoyo al equipo. El cual estaba en primera especial del estado de Qro. Se jugaba principalmente en la ciudad de Querétaro, donde estaba la central camionera, cuando jugaban se llenaba el parque. Don Guillermo muy ufano dice: “arrastrábamos un montón de gente, se llenaba. Lo tenían catalogado como un buen equipo. Ganamos como 9 campeonatos a nivel estatal, nos tenían miedo a Textiles Salas y a la Cerillera”.

El empuje y la fama de los equipos fue tanto que Don Francisco contrató a un entrenador norteamericano, llamado Jimmy Derux, que venía de Estados Unidos. Jimmy Derux se radicaba en la ciudad de Querétaro y en Salamanca, Gto. Pero iba a San Juan del Río a entrenar a los trabajadores. Los trabajadores salían a las 3.30 de la tarde, y se iban al entrenamiento.

La vida social de la fábrica, gracias al empuje de Don Francisco Salas rebasó las paredes de su empresa, y la mayoría de la gente estaba a la expectativa de los bailes o de los juegos para mostrar su respaldo a la fábrica y a sus equipos de trabajadores. Ese periodo duró hasta el año de 1978, cuando ambas agrupaciones de trabajadores se empezó a modificar debido a las jubilaciones, los retiros, y porque la composición de San Juan empezó a cambiar. Quedo la influencia de que la cerillera debía de tener un equipo, se quedo con uno de fut-bol, pero solo participaba en la liga local. Los trabajadores siguieron con sus actividades, mantuvieron activo el sindicato pero sin otra actividad extra y mantuvieron el apoyo de la empresa para hacerlo.

Don Francisco Salas además de seguir atendiendo a su fábrica, ahora tenía varios compromisos con algunas organizaciones que habían aparecido en esa ciudad de San Juan del Río que había tenido transformaciones importantes, tales como el cambio de la carretera, pero también la presencia de más empresas, que provocaban un crecimiento de la actividad industrial. Don Francisco Salas viendo este escenario seguía tejiendo redes, tomando como punto de partida su antigua fábrica.

## **La Cía. Industrial Cerillera y el medio empresarial de San Juan**

Los industriales de San Juan del Río, aunque eran un reducido número en la década de 1940, realizaron varias acciones para el progreso de su entidad y para lograr una nueva configuración de su desarrollo local. La percepción que han tenido los industriales de San Juan del Río, es que el gobierno estatal han establecido una política de industrialización del Estado enfocada principalmente a la ciudad de Querétaro dejando de lado a ese municipio que ha sido considerado el segundo en importancia del estado. En el año de 1947, el gobernador Agapito Pozo se había propuesto como meta el impulso a la industrialización. Pero la infraestructura no era la adecuada para llevar a cabo tal desarrollo. Si en la capital de Querétaro no existían tales condiciones, mucho menos en San Juan del Río. Situación en la que se mantuvieron por muchos años, las actividades económicas se centraron en las artesanías, los servicios y el fomento al turismo.

Don Francisco Salas se había encargado de otras dos fábricas como lo habíamos referido anteriormente, una heredada de su padre y su tío, y una más de su propia iniciativa, con el propósito de impulsar la vertiente industrial, aunque mas adelante una la traspaso y otra la cerró. Pero esta acción contribuyó a estimular el crecimiento de la industria. En 1958 se establece la Harinera Teyde, para procesar el trigo en harina y sus derivados. Hasta el año de 1969 aparece La Madrileña y Cavas San Juan, que generó un corredor vitivinícola desde el municipio de Ezequiel Montes a San Juan. Establecimientos Lux, se instaló en 1971, para crear veladoras y derivados de la cera como velas. Luego llegó Metal Intra ese mismo año de 1971, para que junto con Coremin fueran las primeras fábricas del ramo metalmecánica. La rama textil vino a fortalecerse con la presencia de Promotora Internacional de Pantalones, Procesos Auxiliares S.A. y Timon Occidental, S.A. , Manufacturas Kaltex, S.A. y Eryf, así como Confecciones Elsy, todas estas establecidas entre 1975 y 1978 respectivamente. Otras empresas se instalaron paulatinamente en tiempo posterior, pero sin duda la empresa que marco otro momento histórico en San Juan, y que ha dejado huella como la cerillera es Kimberly Clark instalada en 1979. El impacto de la papelera Kimberly en San Juan del Río tiene que ver con claroscuros en la historia industrial, por una parte aparece como la fábrica que abre la oportunidad para muchos empleos y cambia el escenario laboral en San Juan, transformando el entorno económico. Por otra parte, es una

empresa que consume y contamina demasiada agua en un punto geográfico que no tiene agua y se abaten sus mantos acuíferos. y además contamina el agua río abajo. Estos dos aspectos han causado desde la aparición. Pero más allá de estos aspectos, la presencia de Kimberly en la organización de los empresarios le revestía cierta importancia, sobre todo cuando había que plantear alguna solicitud o ayuda por parte de la Asociación de Industriales. La aparición de otras empresas en San Juan del Río, como consecuencia de una trayectoria industrial que se fue trazando por el esfuerzo de sus habitantes, fue incrementándose levemente aunque en determinados periodos el gobierno del estado aplicó parte de algunos de sus programas en esa ciudad, pero estos no causaron un impacto.

La fábrica de cerillos se mantuvo como un ejemplo de la actividad pionera en la cuestión industrial de San Juan del Río, de tal forma que se convirtió en una referencia obligada en la historia de San Juan. Sobre todo por su carácter y su forma de relaciones con su planta laboral. El reconocimiento se le daba, tanto a la empresa como a los empresarios, por su carácter histórico y pionero, y sobre su mano de obra que rápidamente se logró amoldar en la fábrica. Y en especial a don Francisco Salas, a tal grado que la herencia de los buenos oficios de tender redes se extendió a sus hijos. años

### **Consideraciones finales.**

Aquí destaco las formas en que un empresario logra articular diversas esferas sociales y económicas para el impulso de su empresa. Además se ha planteado como una empresa permite ser el vehículo adecuado para que el empresario se posicione en los círculos de poder, o en las áreas de influencia sobre los aspectos socioeconómicos de una entidad que servirán para tener oportunidades de enlace con redes regionales o nacionales. En este capítulo también me dedique a la exposición de datos sobre diversas áreas sociales en las que interviene una empresa, con el propósito de analizar cuáles son las condiciones que permiten su desarrollo y su articulación con su entorno. La tecnología dentro de los talleres tuvo una notable presencia, por medio de complejas máquinas para el proceso de producción, que afectó el número de trabajadores que participaban en esa empresa. En el ámbito sindical se observó como la organización de los trabajadores logró una estabilidad y una representatividad frente a los Salas, y también lo logran

dentro de la propia ciudad. También el ámbito social es influenciado por la cerillera dado que se creó un equipo de beis-bol, y este ambiente deportivo influyó en la zona. Para poder tener una dimensión adecuada del escenario también se realizó una rápida mirada a la evolución del desarrollo industrial de San Juan. Estas condiciones laborales y sociales estuvieron trastocadas fundamentalmente por la intervención de Don Francisco Salas. De tal forma que en este apartado nos dedicamos a describir las formas en que cada una de estas esferas se fue desarrollando y nos permitió explicar cómo se establecieron las redes locales, y la manera en que se fueron extendiendo las redes regionales o nacionales desde la propia acción de Don Francisco Salas. El señalamiento en este apartado se acercó a la gestión que desarrolla el propio Francisco Salas, que apareció como un empresario activo y con sensibilidad social. Aunque lo que quiero destacar es la forma en que se fueron creando las condiciones para que apareciera como un prominente empresario. Ciertas similitudes en el caso de La Central con Daniel Montull, encuentro el caso de la “Cía. Cerillera”. Las circunstancias y los momentos clave fueron aprovechados por los empresarios, en este caso, Francisco Salas como actor social protagonista, que logró articular con éxito las condiciones del entorno.

## Capítulo 4

### Las nuevas instalaciones y el tejido de redes sociales

#### Introducción.

En este capítulo se analiza la trayectoria de los hermanos Salas Reséndiz para que los datos nos permitan hacer una comparación con las acciones de sus antepasados, los hermanos Salas Báez y a la gestión desempeñada por su padre Francisco Salas León, en relación al manejo de la empresa cerillera y al aprovechamiento de las oportunidades que se les presentaron. El análisis también se hace tomando a la fábrica como actor social, ya que es a partir de ésta como se permite articular con otras para crear y mantener una red de producción y de relaciones de producción, y que utiliza óptimamente maquinaria y tecnología utilizada a principios del Siglo XX. Los datos mostrados también nos refieren a la composición de la mano de obra de los trabajadores y las trabajadoras traídas a nueva cuenta para el proceso de producción.

El análisis que se presenta quiere hacer referencia al eje de la tecnología, al aprovechamiento de la tecnología, y a su articulación a los componentes sociales que el empresario observa, reúne, los pone en marcha y obtiene una ganancia, pero también los aprovecha para compartir valores con sus similares para seguir reproduciendo su modelo empresarial. En un estudio realizado con anterioridad, tres colegas y yo, sobre la trayectoria de la Asociación de Industriales de esa ciudad de San Juan del Río, habíamos planteado que

“Los empresarios dirigen en parte la economía e intervienen en la estructura social (de un grupo social determinado). Además, por sus relaciones comunitarias, personales, de grupo, e institucionales, frecuentemente son intermediarios entre su sociedad y otros grupos sociales. Participan no solamente en la transformación de los modos de producción o de consumo, sino también en el cambio de patrones de vida, significados culturales, en la modificación en la forma de organización de los grupos sociales e influyen en el planteamiento de las políticas públicas. (Basaldúa, González, Osorio y Olvera, 2001;155)

Esta propuesta para definir al empresario, desde los datos que nos arrojaba una encuesta aplicada para ese trabajo de investigación venía a corroborar lo que otros estudiosos del tema han señalado sobre las acciones que llevan a cabo los empresarios, y la manera en que una empresa aprovecha la tecnología como un elemento dinámico y factor clave

para la competitividad, reutilizando los diseños de las máquinas y los segmentos de mercado para aumentar sus niveles de competitividad (Erossa, 1995; Derossi 1975; Pérez-Lizaur,1994)

Se parte del supuesto de que los empresarios siguen aprovechando la condición de los trabajadores rurales, tal como lo hace la industria de la construcción, en el sentido que aprovechan “la relativa autonomía profesional en la que se mueven los “maestros” (albañiles especializados) que les permite un gran margen de maniobra con respecto a cambios tecnológicos” (Bueno, 1993) La información que se presenta en esta parte también ilustra la condición contemporánea de los trabajadores rurales de estas localidades sanjuanenses, en la que se lleva a cabo una constante migración local e internacional, y la articulación con un modo de producción campesino que viene a paliar su modo de vida. No se trata de hacer un estudio exhaustivo del tema, sino que aparecen los datos porque es el perfil de los trabajadores de la cerillera, y nos da luz sobre las formas de relacionarse entre el empresario de la cerillera y esos trabajadores. No estamos hablando ni de un proletario ni de un campesino propiamente dicho como lo plantearían Braverman o Palerm (Braverman,1975; Palerm, 1980) . El señalamiento de Holmes es oportuno, en tanto que “los campesinos-obreros son ante todo viajeros que atraviesan las fronteras regionales y nacionales con la misma facilidad que traspasan las delimitaciones de los conceptos fabricados por los científicos sociales” (Holmes,1989 citado en Bueno, 1993, p.203). Son estos actores los que contribuyen al fortalecimiento de las redes sociales tejidas por los empresarios, y transportan igual que lo hace el empresario, como una metáfora de la abeja que poliniza a la flor para su reproducción, la especialización, la tecnología, la ganancia y la convivencia social.

### **Los nodos de la red cerillera contemporánea: Los hermanos Salas y la fábrica**

José Antonio Salas Reséndiz nació en el año de 1964 en la ciudad de Querétaro. Su infancia se desarrolló en San Juan del Río donde estudió la educación básica, y una parte de la educación media. Se trasladó a Querétaro para terminar esta preparación y luego cursó en la Universidad Autónoma de Querétaro la carrera de contaduría pública y la maestría en impuestos. Desde joven se incorporó a las actividades de administración de la fábrica de cerillos, y cuando terminó la licenciatura se hizo cargo de varias tareas que su padre había estado realizando. Cuando muere don Francisco

Salas, José Antonio queda al frente de la fábrica como gerente general. En 1998 es elegido Presidente de la Asociación de Industriales de San Juan del Río, A.C. En este periodo de tres años colaboró junto con otro colega de la Asociación Sabino Nuñez, vicepresidente de la misma organización, en la elaboración del documento del Plan de Desarrollo Urbano de San Juan del Río. También estuvo participando en la elaboración del rescate de la zona arqueológica del cerro y barrio de La Cruz, donde también fue designado Presidente del Patronato de rescate de esa zona y barrio. Lugares que son considerados parte importante del patrimonio histórico de San Juan del Río. Y fomentó dentro de la Asociación cursos de capacitación laboral junto con el Instituto de Capacitación Tecnológica del Estado de Querétaro. Participó en pláticas para resolver el problema del transporte de personal y trabajadores de las empresas a las comunidades. José Antonio, en su calidad de gerente de la fábrica de cerillos también es parte de la Cámara Nacional de la Industria de Cerillos. Y su dedicación mayor está centrada en la administración de la fábrica de cerillos, y fue el encargado de realizar las gestiones para la reubicación de esa misma fábrica.

Por su parte, Juan José Salas Reséndiz, hermano menor de José Antonio, nació en 1970 en Querétaro, y lo mismo que su hermano estudió la primaria en San Juan del Río, y cursó la educación superior en la Universidad Autónoma de Querétaro. Juan José estudió en la Facultad de Ingeniería civil y se especializó en Ingeniería de Sistemas. A decir de él, su infancia la pasó jugando en la fábrica, igual que su padre, por lo que conocía parte del proceso de producción, y por ello estaba familiarizado con lo que sucedía dentro de los talleres. Al terminar su carrera profesional se incorporó a la fábrica en calidad de Jefe de Planta.

Dice Juan José:

“Yo crecí en la fábrica, correteaba en los pasillos de la fábrica cuando era chico, y estaba ahí en mis ratos libres, Cuando terminaba el programa de televisión de “Los cuatro fantásticos” me iba a la fábrica. Eso para mí era normal. Había muchos recovecos por allá, y otros por acá, Siendo un niño ¿como no te vas a divertir con eso? También mi hermano andaba jugando en los patios y en los talleres, siempre estábamos en la fábrica, y para nosotros era lo mas normal decir en la casa : "ahorita vengo, voy a la fábrica".



Esta frase última, que nos da la idea de cómo los hijos o familiares de los empresarios, sin tener un papel predeterminado, adoptan un rol no conciente de la responsabilidad de la empresa que por lo común, pasan a sus manos en calidad de herencia, o simplemente extienden su propiedad, y que mas adelante cuando tienen conciencia de su condición y herencia aprovechan y explotan ese bagaje cultural<sup>1</sup>. Como nos muestra la siguiente reflexión del mismo Juan José:

"Yo no pensé en terminar una carrera para después estar aquí. ¿para que me metí a estudiar ingeniería? no sé. Hubiera estudiado algún idioma, por ejemplo, no porque sea más fácil o difícil, pero no es igual. Pero me dije: bueno, si voy a estar aquí voy a estudiar algo que de alguna manera me sirva. Tengo que estudiar algo que sea afín a la empresa, al proceso industrial, para que me sirva de base para innovar o modificar el proceso. Evidentemente en la escuela no me enseñaron a hacer cerillos. Eso lo aprendí aquí. Una vez que estudie mi carrera ya pude aprender a hacer cerillos de una mejor forma. porque ya estaba familiarizado con el cerillo. Ya que termine la carrera de Ingeniería en Instrumentación y Control de Procesos, ya tenía bases mejor cimentadas para entender el proceso industrial, mejor que si hubiera estudiado otra carrera, aunque incluso con aquella que hubiera estudiado podía dar bases para solucionar algún problema."

En el trabajo de campo dentro de la fábrica y observando las acciones del ingeniero Juan José Salas pude observar que las innovaciones tecnológicas no son solo aquellos grandes descubrimientos o nuevas apariciones de máquinas complejas, sino la refuncionalización de la tecnología que esta considerada en desuso o rebasada técnicamente. Se le dio uso nuevamente a unas rejillas de madera que habían sido usadas en las primeras fases de la fábrica aquella manejada por Saturnino y José Salas Báez. En la nueva fábrica situada ahora en las tierras de la comunidad de El Chaparro, la antigua maquinaria, con gran paciencia fue armada y puesta en marcha para efectuar los procesos de producción.

---

<sup>1</sup> Adler Lomnitz y Pérez Lizaur (1993) y Hanono (2004) reportan que la educación de los hijos de los empresarios de la élite de la Ciudad de México y de una familia judía era semejante.

Agrega el ingeniero Juan José, cuando hablamos de comparar lo que sucedía en los talleres de la fábrica de cerillos en las primeras décadas, luego en las últimas décadas del siglo XX que se busca:

“La similitud más recurrente en tecnología, la improvisación te tiene que ayudar, debes partir de lo que tienes, de eso que está ahí, ya no puedes analizar más, porque cada minuto analizado es dinero que estás perdiendo. Entonces tienes que pensar las cosas de una vez y pensarlas bien. Porque aquí no te puedes estar equivocando. Entonces, primero que nada, la improvisación. Debe de haber más innovaciones (tecnológicas), la cosa es que tienen que surgir en el momento preciso. A mí de nada me serviría innovar una máquina que cueste un millón de dólares. Tiene que ser el momento adecuado para innovar, saber la situación adecuada.”

Juan José Salas, también como lo hicieron sus familiares en su tiempo, ha explorado algunas áreas de interés y de inversión. Su incursión en el ámbito empresarial abarca la propia fábrica y la creación de una productora de discos de rock, a la que nombro como Luna Negra, A. C. asociado con un colega de él llamado Francisco González, y conocido con el alias de “Mr. Paco”. Don Francisco Salas era aficionado a la llamada fiesta brava y acudía a las corridas de toros que se realizaban no solo en Querétaro y México, sino que viajaba a España a las ferias taurinas junto con su esposa, gusto que era sabido por la sociedad sanjuanense. Juan José es un aficionado de la música en el género del rock alternativo, y ha realizado distintos viajes para asistir a los conciertos de rock a diversas ciudades del país y del extranjero. En esos viajes conoció a músicos y a productores de música y de discos. Resultado de esas relaciones ha sido colaborador en algunas publicaciones del género y ha invertido capital económico en la creación de esa productora, que hasta el momento lleva cerca de una decena de discos creados. Juan José también acude a las sesiones de la Cámara Nacional de la Industria Cerillera y es representante de la fábrica cerillera de San Juan junto con José Antonio.

La Cía. Industrial Cerillera es una fábrica que tiene un peso histórico significativo en San Juan del Río. La importancia de “la cerillera”, como todos la conocen en esa ciudad, radica en que marca el derrotero de la actividad industrial, tanto por lo que significó en el inicio de la transformación laboral como por la actividad de gestión que llevó a cabo Don Francisco Salas León para dar un mayor impulso a la actividad

empresarial. Al interior del municipio, La “cerillera” de los Salas, junto con las fábricas que conformaban el Grupo Intra de la familia Peralta, son referencia obligada dentro de la historia industrial en San Juan en su primera etapa. Pero al exterior del municipio, incluso para algunos de los estudiosos del tema industrial de Querétaro, (Miranda, 2004, Corona, 2001, González, 2000), “Textiles Salas, S.A.” aparece como un referente obligado de las primeras fábricas en San Juan, no así la cerillera. Esto se deba quizá a la influencia que ha dejado la rama textil en Querétaro, sobre todo la fábrica de Textiles El Hércules y La Concordia, a que se tomen datos estadísticos generales para referir grandes bloques históricos, y que no se haya realizado un estudio antropológico que resalte la importancia de los procesos sociales de sus empresarios y la empresa.

Entre la población de San Juan del Río la Cía. Industrial Cerillera dio puestos de trabajo a quienes formaron las primeras generaciones de trabajadores industriales, que luego se fueron diversificando de acuerdo a la aparición de otras empresas, e inculcando y heredando puestos de trabajo así como habilidades para aplicar en los talleres y líneas de producción. Otra de los aspectos que se valoraron después, es que mantuvo sus puertas abiertas a los trabajadores del campo. Y que enseñó de manera sencilla lo que es un proceso de producción, mediante la elaboración de un producto tan relativamente sencillo, como son los cerillos.

### **Contexto para la reubicación de la fábrica de cerillos**

A finales del Siglo XX, la transformación del escenario urbano del centro de la ciudad de San Juan del Río donde se encontraba ubicada la Cía. Industrial Cerillera ya no permitía la presencia de una fábrica,. La Cía. Industrial había permanecido en ese sitio cerca de 70 años y el crecimiento demográfico y la consecuente construcción de barrios, colonias y centros habitacionales rodearon el lugar que años antes era el límite de la ciudad. San Juan del Río, además tuvo una crecimiento demográfico mayor a partir de los años posteriores a 1985, cuando un sismo de grandes magnitudes en la ciudad de México afectó a sus habitantes. Una parte de establecimientos comerciales, corporativos, empresas y fábricas ante el temor de algún otro evento similar ocurriera se desplazaron con su personal o trabajadores hacia los estados de Puebla, Morelos, Estado

de México, Hidalgo y Querétaro. Los criterios de este desplazamiento eran; no encontrarse en una zona de sismos, estar en un lugar con buenas vías de comunicación y seguir aprovechando las oportunidades de los servicios de la ciudad de México. El Estado de Querétaro ofreció buenas oportunidades en ese sentido, y mucho más la ciudad de San Juan del Río, que se encontraba a sólo 160 kilómetros de distancia de la ciudad de México, con diversos servicios del sector secundario y terciario, y sobre todo que contaba con acceso y a un lado de la carretera 57, llamada del TLC. Nuevas formas de convivencia con el entorno fueron la influencia de la nueva población. La percepción ecológica se hizo más fuerte sobre el área industrial y se puso énfasis en la mirada sobre las fábricas que convivían con la población en tanto que pudieran ser de riesgo aunque estas cumplieran con las reglas de seguridad, la fábrica de cerillos era percibida dentro de ese riesgo y la población empezó a ser sensible al respecto.

La historia política de San Juan del Río se refiere la presencia del Partido Revolucionario Institucional durante muchos años al frente del gobierno municipal. Pero a partir de la década de 1990 estuvo gobernado en tres periodos consecutivos por miembros del Partido Acción Nacional. En el segundo de estos periodos, en el que estuvo como Presidente Municipal el C.P. Francisco Layseca Coellar, del año de 1996 a 1999 el cabildo aprobó la iniciativa de declarar la zona rural de la parte oriente del municipio como polo de desarrollo. Señalada como tal por las condiciones naturales de poseer pocas tierras agrícolas y productivas, de concentrar a una parte importante de su población del municipio y de intentar llevar fuentes de empleo. Después de esa propuesta nada paso en relación con ese mandato de cabildo.

Un evento nacional que modificó sensiblemente la imagen del campo rural fue la modificación al artículo 27 Constitucional en el periodo de Carlos Salinas de Gortari. El ejido se vio como un sujeto de venta, y con ello muchos campesinos y gente de la iniciativa privada pensó en la posibilidad de la enajenación de terrenos. Muchos pensaron en la desaparición del ejido y la transformación del campo mexicano. Pero ni hubo una venta masiva ni tampoco una invasión a las tierras rurales (Warman, 2000, Pérez Castañeda, 1995) . Lo que si provocó es que se liberaran algunos campesinos de la enorme carga ideológica de que enajenar algunas porciones de su tierra no era vender a México.

Otro evento de nivel nacional dejó una huella en la industria química del país e influyó para que la cerillera estuviera en el foco de atención de las autoridades federales de protección. El Grupo guerrillero de Chiapas llamado Ejército Zapatista de Liberación Nacional, conocido como el EZLN se levantó en armas el primer día del año 1994, año en que se ponía en marcha el Tratado del Libre Comercio del Norte firmado entre los países de Canadá, Estados Unidos y México. El movimiento guerrillero hizo su aparición declarando la guerra al estado mexicano y retando al Ejército de la Defensa Nacional a través de sus tropas integradas por elementos encapuchados y con diversos símbolos y señales indígenas. El EZLN no disparó ni un solo tiro a pesar de haber demostrado armas de grueso calibre, aunque después se supo que la mayoría portaba trozos de madera pintados de negro y tallados en forma de fusiles. La presencia de un grupo guerrillero armado puso en alerta a las autoridades mexicanas, y dejando como portavoz a la Secretaría de la Defensa Nacional el estricto control de todos aquellos elementos que pudieran ser utilizados para elaborar explosivos o lo relativo a las armas de fuego. La SEDENA (Secretaría de Defensa Nacional) y las Secretarías relacionadas con la industria establecieron como requisito un registro, y una fácil localización, así como una ubicación segura de todos aquellos elementos químicos dedicados a los explosivos o la producción de fuego, como el azufre, por ejemplo. Por otra parte, el H. Ayuntamiento del Municipio de San Juan del Río, en una sesión de Cabildo propuso como polo de desarrollo el área que comprendía los terrenos de las comunidades rurales ubicados en el tramo carretero de San Juan-Amealco. Tal como aparece en estos casos, por parte de las autoridades se brindan todas las facilidades a las empresas y a los empresarios para ubicarse en los lugares señalados como propicios para crear espacios de oportunidades. Estos aspectos influyeron en la decisión de reubicar la fábrica de cerillos y cambiarla de lugar. Entonces los empresarios de la Cía. Cerillera Industrial del San Juan del Río empezaron a dibujar un nuevo proyecto de la fábrica, responder a estas inquietudes y construir una nueva etapa de dicha fábrica.

### **Aplicaciones de la red social y el cambio de ubicación de la cerillera.**

Barnes señala que las redes sociales operan de muchos niveles, desde los familiares hasta a nivel de naciones, en los que juegan un papel crítico y determinan el sentido de

los problemas, así como el grado de metas que se proponen los individuos (Barnes, 1954). La teoría de las redes sociales ve a las relaciones sociales en términos de nodos y de lazos, señalando que los atributos personales de los individuos no son tan importantes como sus relaciones y lazos con otros actores sociales en la red social. Por otra parte, Callon ha señalado que las redes pueden presentarse como un híbrido cuando el concepto de redes se presente como una cosa compleja. La red o las redes se extienden o se reconfiguran de acuerdo a la composición de sus elementos. Por eso señala que la re-configuración de redes opera dentro de grupos con membresía restringida”, es decir, cuando cada uno de los elementos reconoce a su nodo o su intermediario como parte operativa o de interés para la composición de la red. Así, se cumplen esas dos condiciones de la composición de la red, las re-configuraciones locales, y la segunda que señala que cada uno de los elementos dentro de la red juega un papel activo, que interactúa con los otros componentes”. (Callon, 1977, 194). Este mismo autor señala que:

“estas interacciones modifican y transforman los aspectos relacionados y hacen que nuevos aspectos aparezcan en la forma de proposiciones, instrumentos, habilidades, creencias y sustancias.” (Vgr. Callon, 1997;194).

En este sentido encontramos que el tipo relaciones que se establecen en los talleres de la fábrica de cerillos es directo entre los empresarios y los trabajadores. Eso ha motivado en el transcurso del tiempo, desde sus primeras etapas, a que el acercamiento sea estrecho y se diferencie del trato obtenido por los trabajadores en otras empresas. Eso ha motivado por ejemplo a que Juan José tenga información de primera mano sobre las condiciones o eventualidades de los trabajadores de su fábrica. De la misma manera que los trabajadores tengan información personal sobre el ingeniero, saber que le gusta el rock, aunque sea una información que no les sirva de mucho, pero les hace sentirse con cierta confianza. El caso es igual para el trato con el contador José Antonio, aunque su personalidad adusta les mantenga con cierta distancia, no obstante si existe buena relación y directa.

La planta de trabajadores de la cerillera tiene varios años proviniendo de la comunidad de Santa Bárbara La Cueva y de El Chaparro. Por medio de conocidos de las mismas comunidades han trabajado en lapsos de tiempo, en los que se contratan, renuncian, algunos regresan o invitan a otros a suplirlos. Se siguieron los lazos de comunicación

entre ellos y se mantiene esa condición en la planta laboral. Uno de los trabajadores de la fábrica, de nombre José Pueblito Ugalde, tenía un poco más de seis años trabajando haciéndose cargo de una de las máquinas continuas, ayudado a entrar por otro de la comunidad de El Chaparro que a su vez fue ayudado a entrar por otro de sus vecinos. Pueblito se enteró de las intenciones de los Salas Reséndiz de trasladar la fábrica a otro lugar, ya fuera parque industrial o terrenos rurales, incluso se había hablado de un lugar llamado Soledad del Río ubicado al noreste del municipio, pero no era tan propicio porque la geografía presenta senderos con arroyos y barrancas. Se acercó al contador José Antonio y le planteó la posibilidad de que pudiera darse una venta de terrenos de su comunidad. Así que lo invitó a que visitara El Chaparro. Los Salas Reséndiz realizaron sus primeras visitas a esa comunidad rural ubicada a dos kilómetros de la carretera San Juan del Río-Amealco, municipios de Querétaro. Y que se ubica a la vez a 10 kilómetros de la ciudad de San Juan del Río. Hay que recorrer un camino empedrado, antes de la entrada al área de vivienda del ejido El Chaparro.

J. Pueblito mientras tanto llevó a cabo pláticas con sus familiares, principalmente con su padre y sus tíos y a sus hijos, quienes poseían una extensión de tierra en calidad de propiedad privada que colindaba con las tierras ejidales. Fueron varias visitas que se realizaron para observar las características y extensiones del terreno. Las gestiones de Pueblito Ugalde empezaron a operar al interior de su comunidad y plantearles la posibilidad de venta a sus familiares, los cuales estuvieron escépticos, y sin entender claramente cuales eran las intenciones de aquellos empresarios. Y también recibieron la visita de José Antonio quien les manifestó su interés por la adquisición de un área de terreno.

Finalmente se concretó la venta. Primero vendió Pueblito Ugalde, después su papá. Los primos de Pueblito supieron de la necesidad de adquirir una propiedad por parte de aquellos empresarios, ofrecieron el terreno que poseían pero solicitaron un precio más alto. Sabían también que quien comprara en esas condiciones tendría la necesidad de adquirir una extensión mas, por eso plantearon otro precio. Se llevó a cabo la firma de las escrituras quedando una extensión de 28 hectáreas aproximadamente, pero la empresa realizó la compra de 40 hectáreas en total..

Los hermanos Salas Reséndiz aprovecharon la oportunidad de asentarse en estas tierras gracias a la gestión de Pueblito, pero también porque resultó económico en relación a ubicarse en algún parque industrial, pero tendrían que pagar el costo por la presencia de servicios tales como fraccionamiento, calles, accesos, drenaje, instalación eléctrica y todos aquellos aspectos que un parque industrial ofrece. En estos terrenos ejidales no existía nada de eso, y ellos como industriales tendrían que ponerlo, pero así obtienen ventaja y ganancia.

El terreno se ubica en un valle que domina una vista con amplio panorama. Esta en la parte alta de una pendiente y está ubicada entre las poblaciones de El Chaparro, El Jazmín, Corregidora y Santa Bárbara La Cueva. La geografía se compone de terrenos agrícolas bajos, situados con bordos de agua cercanos. Pero en esa parte alta, el suelo es rocoso y con una inexistente capa de humus, esa tierra negra necesaria para sembrar. Los Salas se dieron a la tarea de nivelar el terreno, trazar la extensión y diseñar las características de la nave que albergaría a la fábrica.

El ingeniero Juan José refiere que los “polvorines”, el lugar donde se guarda el material que es utilizado para la elaboración de la pasta esta considerado ahora como peligroso, y debe ser supervisado por el ejército, y mantener reglas de seguridad. Por ejemplo, no debe estar cerca de los talleres de la fábrica, y debe contar con accesos rápidos y seguros. Que en caso de explosión o incendio no ponga en riesgo a la población o no cause un incendio forestal. Las condiciones geográficas y del terreno que es despoblado y semidesértico ayudan a cumplir esos requisitos.

El caso de la venta de los terrenos por parte de los trabajadores fue algo aislado o fortuito? Al acercarme a recabar datos al respecto, me refiere J. Pueblito Ugalde Ramos papá del trabajador de la cerillera, había tenido experiencias de establecimiento de redes al interior de su comunidad.

Los padres de Pueblito Ugalde Ramos eran trabajadores de la Hacienda El Chaparro. La Hacienda le pertenecía al señor Alberto Ugalde y su familia, que mas adelante una parte de esa extensión de tierra se quedó como pequeña propiedad al establecerse el régimen del ejido. Años después se repartieron los terrenos entre sus dos hermanos de las comunidades de El Rosario, La cuadrilla, Perales y El Chaparro. Pueblito Ugalde



Ramos conocía bien al “patrón” Alberto y le trabajaba una porción de sus tierras. Cuando se retiró del poblado Alberto Ugalde vendió las tierras del casco de Hacienda, y una parte la compró Pueblito Ugalde, así como a otros pobladores del Chaparro. Otra parte la vendió a gente de fuera, que no llegaron conocerse del todo en el lugar, porque la usaban de casa de campo.

J. Pueblito Ugalde poseía entonces tierra de cultivo del ejido, y tierra de pequeña propiedad. Algunos de los pobladores poseían entonces una hectárea o hectárea y media aproximadamente. Según esto, el dinero para poder comprar lo obtenían del trabajo de la esculpir cantera, de trabajar como albañiles y del trabajo que se obtenía siendo “bracero” en Estados Unidos.

Desde los 15 años el papá de Pueblito se fue a trabajar a Tijuana, y luego se pasó de “mojado”, cuando regresó estuvo trabajando en la construcción de canales para instalación de ductos para PEMEX, cuando hubo de pasar por estos lugares. Estuvo trabajando como lo hicieron muchos de sus amigos y vecinos. Pero hubo algunos de los pobladores que vendieron su pedazo de tierra, y fue el papá de Pueblito el que llegó a adquirir varios de esos “pedacitos”. Lo mismo hizo su familia, de juntar muchos pedacitos. La Familia Ugalde Ramos es próspera en términos de que poseen tierra ejidal y pequeña propiedad, con riego unas partes importantes para la siembra. Además, son los que poseen la tienda de abarrotes más grande en el poblado. Obtienen aproximadamente cinco toneladas de maíz y una media tonelada de frijol. Un 60 por ciento de esa cosecha la venden a gente de otros poblados o a las tiendas de acopio de la zona, y de ahí obtienen, dice, un poco más de dinero para los gastos. Otra parte de esa cosecha la dedican a la alimentación de ganado de corral.

Tanto el papá de Pueblito Ugalde como sus tres hijos poseen de 8 hectáreas de temporal, aunque baja mucha humedad de los arroyos, porque la zona es fría y posibilita tener agua para lograr buenas cosechas. Sobre la venta del terreno a los empresarios de la cerillera, opina que eso que logró su hijo Pueblito fue muy bueno. Y que el apoyo la idea y promovió la venta de las tierras entre sus hermanos y sobrinos. Debido a que veía una oportunidad en la que los pobladores de El Chaparro tendrían trabajo a la mano, y se beneficiarían también los trabajadores de las comunidades vecinas como los de Santa Lucía, Corregidora y El Jazmín, y hasta de Amealco. Además la mayor parte de la tierra ya no le daba lo que antes le daba de cosecha. Ellos ven como una ventaja adicional que

no gastaran en transporte, y que si tienen ganas de un elotito, éste se encuentre a la mano.

Los datos breves datos referidos de manera bosquejada nos permiten mostrar la condición de tejidos sociales que existen entre los trabajadores, no son simplemente sujetos estáticos para la extracción de la plusvalía en los talleres de producción. Son actores sociales que participan en las redes sociales, para lograr los mayores beneficios posibles que el medio económico, político y social les otorga. Tanto Pueblito Ugalde como su papá han participado y aprovechado oportunidades dentro de su medio, y esto lo vienen a conectar en esos lazos de la fábrica que los conecta como nodos intermedios con el sistema de redes sociales ampliado.

### **Las nuevas instalaciones de la fábrica.**

La “Cía. Industrial Cerillera” ha repetido su historia en tres aspectos de su composición, según los antecedentes mostrados a partir de los datos recogidos: el manejo de la fábrica que han llevado a cabo sus empresarios, la puesta en marcha desde una ubicación geográfica distinta a la convención de otras fábricas y empresas de situarse en parques industriales ya establecidos, y el uso de la tecnología básica para su producción con la participación de la mano de obra rural. Encontramos a una fábrica reubicada en una extensión de terrenos de aproximadamente 60 hectáreas cuadradas, situadas a dos kilómetros del camino a El Chaparro de la carretera San Juan del Río-Amealco. Aunque el terreno es amplio, la construcción de la fábrica solo ocupa una porción de unas 20 hectáreas bardados con material de block y concreto. Del camino de la carretera a la comunidad hay un acceso de unos 200 metros, que conduce a un amplio zaguán, en donde se encuentra ubicado un puesto de vigilancia, que da acceso al transporte y al personal. Esa entrada tiene a su vez tres accesos, el primero al oriente permite la entrada a una bodega donde se encuentra la materia prima; papel, cera, cartón, papel impreso, y otros similares. Esta nave tiene unas dimensiones de 20 por 40 metros, y una altura de unos 8 metros. Al lado poniente se encuentra una construcción de similares dimensiones, que tiene la función de bodega de la producción terminada. Ambas tienen un acceso alto para que el transporte se encuentre al nivel y sea más fácil la maniobra de embarque y desembarque. También las dos tienen un techo de dos aguas, construido con estructuras y lámina metálica.

En la parte posterior, se encuentra una pequeña bodega de unos 100 metros cuadrados donde se guardan los compuestos químicos para hacer el mixtado de la pasta para los cerillos. Se supone que está en la parte más alejada para prevenir un accidente. Señala el ingeniero Juan José que estas son indicaciones de la SEDENA, para tener un control y registro adecuado sobre este tipo de material. Aunque se sabe que estas sustancias hasta el momento no han dado lugar a ninguna explosión o incendio. La bodega esta rodeada por una serie de canales represas de concreto rellenas de grava de piedra gris y arena, que tienen la función de tratar el agua que es usada en la fábrica y limpiarla de las sustancias industriales. El agua sale al cielo abierto y hacia un terreno con tierras de caliche, pero el ingeniero se quiere asegurar de no empezar a contaminar en lo mínimo. Esta parte se conecta, como había señalado por un acceso de concreto, a la nave principal. Esta nave principal está conectada a todas las demás construcciones que componen la fábrica.

Todos estos accesos están compuestos por un gran piso de concreto y dan una visión de amplitud. Estos accesos permiten una entrada a la nave principal, la cual está compuesta por tres partes, la primera que consta de dos plantas, la planta baja son espacios de resguardo de material de oficina, y en el vestíbulo de acceso se ubico la gran caja fuerte. Una caja de metal blindado de color negra con manivela de números de combinación, la caja esta adornada con un paisaje campirano en su frente. Ahí están unas escaleras que dan acceso al primer nivel que alberga una amplia oficina cuadrangular para los oficinistas. Ahí estaban los hermanos Romero nuevamente, con sus viejos escritorios originales de color verde. Sus máquinas de escribir Olimpia, y a un lado modernas computadoras. Luego otros escritorios para sus auxiliares, en unas oficinas con divisiones imaginarias. Estas sirven de marco para la entrada de dos grandes oficinas, una del lado derecho para el Contador José Antonio Salas Reséndiz, y la del lado izquierdo para el Ingeniero Juan José Salas Reséndiz. Esta última oficina tiene un enorme ventanal que permite observar la otra parte de la nave en donde se encuentran las máquinas y los trabajadores. La nave central cuenta con un comedor para los trabajadores, equipado con estufa, mesas, sillas y lugar para guardar las pertenencias de los trabajadores. Además está al lado de baños completos para uso de higiene y de emergencia de los trabajadores. La otra parte de la nave es una gran construcción de

unos 100 metros de fondo por unos 40 metros de ancho y unos 20 metros de alto, de las mismas características de las otras naves.

Esta nave tiene piso de cemento pulido color verde, con paredes de color blanco. Cuenta con un sistema aéreo de tubos conectores, pintados de colores básicos para indicaciones industriales. Azul para la transportación del agua fría, rojo para el agua caliente, blanco para el vapor, y otros para la instalación eléctrica. Este paisaje se encuentra acompañado por señales que indican lo relacionado a la seguridad industrial. La pretensión de mostrar estos datos es la comparación de la composición de la fábrica en las primeras décadas del Siglo XX, cuando se establece la fábrica en aquel San Juan del Río rural, con la puesta en marcha de una nueva fábrica a finales del Siglo XX y principios del Siglo XXI, cuando las máquinas y los procesos parecen renovarse, pero no cambiar en lo sustantivo tanto en la tecnología como en la mano de obra, y mucho menos en la relación patrón-trabajador. Este entramado de tubos, cables e instalaciones que dan la imagen de una fábrica de punta contrasta con el aparentemente sencillo proceso de producción y sus máquinas continuas. Y es que señala Chauvet retomando a Touraine:

“la sociedad que hace tabla rasa del pasado y las creencias no debe llamarse moderna; moderna es aquella sociedad que transforma lo antiguo en moderno sin destruirlo.” (Tourain, 1995:314, citado en Chauvet)

Encontramos los datos de esta nave principal en la que se encuentran las máquinas que están destinadas a la producción de los cerillos. Y ahora también hay máquinas para elaborar fósforos. La distribución de las máquinas continuas y las alimentadoras quedaron casi con la misma ubicación y colocación que como estaban en la fábrica anterior. Pero con más distancia de separación, sin trastocar mucho la operación de los trabajadores. Por la parte sur de la nave se encuentra nuevamente el puesto del supervisor, que tiene ahora una amplia vista a todos los departamentos. Frente a él se ubicó la gran máquina continua que ha sido descrita en el anterior capítulo. Paralelas a esta se encuentran ubicadas las máquinas de cortado de papel, alimentadoras de las camas de cartón, y las bandas para transportar papel cortado. En la parte posterior de la máquina continua está la máquina de alimentar con pabilo. El ing. Juan José refiere:

"Básicamente son cuatro grandes departamentos (*con una división imaginaria*): el primero es la fabricación de pasta. El segundo es el de fabricación de pabilo.

Otro es la elaboración del cerillo, que es juntar en un sólo departamento la cabeza, el pabilo y ensartarlo, que es lo que conocemos como máquina continua, que hace esos tres pasos. Y el último es el de empaque.” (entrevista al ing. Juan José Salas).

Se requieren de tres o cuatro trabajadores por máquina. Aunque en ocasiones se requieran de una o dos más. Ahora la fábrica cuenta con dos máquinas continuas produciendo. Logrando que con una persona haciendo la pasta, así como dos personas encargadas de hacer el pabilo para surtir a las dos máquinas continuas. También, ahora se cuenta con tres o cuatro trabajadores en el empaquetado. Los trabajadores eventuales auxilian en lo que necesiten a cada uno de estos trabajadores para que no se distraigan o les falte ayuda. Los trabajadores que se encuentran en el taller mecánico son seis. Están encargados de usar un torno, un taladro, una fresadora, la pulidora, el esmeril, y la soldadora, herramientas que sirven para arreglar o elaborar las piezas que se requieran y mantener trabajando las máquinas que se encuentran en la fábrica. Con estas funciones de los trabajadores del taller mecánico se siguen lo que, tanto don Saturnino y Don José, como más adelante lo haría Don Francisco, intervenir en las máquinas con la inventiva propia, sin necesidad de acudir a talleres externos y fuera de la ciudad o del estado. Esto es se aprovechan las capacidades acumuladas y transmitidas entre los empresarios y entre los trabajadores. Dice el Ingeniero Juan José que las modificaciones a la maquinaria que realizó su papá fueron por necesidad para solucionar problemas repentinos. Se atendían los problemas técnicos de orden correctivo más que de orden preventivo. Es decir, si un tornillo se rompía, pues sustituía por una soldadura para que no hubiera ese juego entre los metales, o si había un desgaste entre pieza y pieza, se hacía un recubrimiento de bronce o algún injerto de tuxteno o de otro material para hacerlo mas resistente. Y con eso se mantenían las máquinas en un buen nivel de producción.

### **Las poblaciones vecinas de la fábrica.**

He referido que las comunidades que se encuentran en el área de influencia de la fábrica son; El Chaparro, Santa Bárbara La Cueva, Santa Lucía, Corregidora y El Jazmín. Tienen rasgos similares todas ellas, tanto en su trazo de las calles, el estilo de las

viviendas, el otorgamiento de los servicios, la presencia del estado, religión, tipo de pobladores, Quizá la única diferencia sea el número de pobladores de cada una. La más pequeña es Corregidora, con unos 160 habitantes. Le sigue Jazmín con unos 800 habitantes, Rosa de Castilla con 367, Potrerillos con 701, Estancia de Santa Lucía con 140 familias tiene 759 habitantes y El Chaparro con 346 habitantes cada una. Las poblaciones están trazadas a partir de su calle principal. La mayoría de las calles son de terracería, pero también cuentan con empedrado, tanto la calle principal como algunas adyacentes. No cuentan con plaza principal excepto Estancia de Santa Lucía, aunque todas tienen el rango de sub-delegación. Estas poblaciones pertenecen a las delegaciones de Paso de Mata, La Valla y Galindo. El estilo arquitectónico de las casas también guarda similitudes estrechas, casas habitación ubicadas de forma compacta en el centro, y dispersas en las orillas. Se nota que las casas tienen el sello arquitectónico de casas texanas o californianas, a juzgar por la arquería tipo colonial, la incorporación de grandes ventanales, y rodeadas por cercas de madera color blanco simulando caballerizas elegantes. Generalmente son de dos pisos, y se encuentran a medio terminar. Las casas tienen amplios jardines al frente y la mayoría se encuentra en las calles principales. Las de la periferia guardan el estilo local, que recuerdan las casas de los peones de hacienda, son casas de una o dos piezas, construidas en forma cuadrangular, con techos inclinados con teja roja, corrales en la parte trasera y un gran solar de estancia al frente. Cuenta con caballos, animales de corral tales como chivos, cerdos y borregos. Son abundantes los perros. Eso sí, todas cuentan con “porche”, y se notan camionetas pick-up, o autos con placas de los estados norteamericanos de California, Texas o de Oregon. Los habitantes visten estilo vaquero, pantalones ajustados, botas o zapatos industriales, camisas estampadas con figuras de rodeo, paisajes texanos, y con sombrero. Hombres y mujeres guardan el mismo estilo.

En 1998 el centro de salud realizó un Diagnostico de Salud en Santa Lucía y sus alrededores a cargo del médico encargado, de nombre Héctor González Godinez. De ahí se desprende que el censo poblacional reportó que había emigrado a los Estados Unidos un promedio de tres personas por familia en busca de trabajos mejor remunerados. En estas comunidades es común que los jóvenes migres a esos estados a los que se hace alusión. Y desde hace pocos años no sólo los hombres son los que migran, también lo están haciendo las mujeres. El proceso de migración lo inician primero hacia la ciudad de San Juan del Río, donde trabajan en empresas del ramo

electrónico, como Clarion, o Harada, elaborando esteros para auto, son empresas de capital japonés. Del ramo textil, como en Kaltex o en maquiladoras. En donde elaboran jean para la marca Levi's Strauss, o playeras para Niké, Umbro o Atlético. Una de las empresas que también es visitada es la embotelladora La Victoria que elaboran coca-cola. Así como algunas del ramo de los alimentos deshidratados. Las actividades que desarrollan en ciudades norteamericanas son en el sector servicios, en instalación y reparación de equipos de refrigeración, aire acondicionado, instalación de puertas y ventanas, pero poco en agricultura o jardinería, que son contados los casos. Tienen más vocación para el trabajo industrial o de servicios de instalación. Su arraigo es mucho, si consideramos que la mayoría de mis entrevistados regresan a sus comunidades y pocos se han casado con mujeres u hombres de aquellos estados. Lo que nos explica este tipo de fenómeno de la migración femenina en el campo es el incremento de oportunidades de empleo femenino del sector terciario y en las ciudades (Aranda,1993), pero también en los cambios de la ruptura en la división del trabajo por sexo en la economía campesina .

### **Algunos rasgos de las trabajadoras y los trabajadores.**

La presencia de la cerillera sorprendió a los vecinos de los poblados de la región, y muchos acudieron en los primeros días a solicitar trabajo, primero se presentaron los albañiles, los herreros, carpinteros, plomeros y de intendencia. Por ello fue requerida en cantidad mínima el número de trabajadores que se fueron de la ciudad de San Juan del Río. Después de terminada la construcción y que llegaron las maquinas, y se instaló en forma la fábrica, los jóvenes en su mayoría, y de esa un gran porcentaje mujeres pronto llenaron los puestos solicitados por los hermanos Salas Reséndiz. Los trabajadores de planta siguieron haciendo sus actividades cotidianas, pero mientras terminaban de instalar totalmente algunas máquinas y detalles de la construcción, se aprovechó el tiempo para darle mantenimiento, terminar de armar. Hago referencia a estos datos, porque son trabajadores que muestran disponibilidad al trabajo y entendimiento de los procesos inmediatamente. De tal forma que los hermanos Salas pronto encontraron interlocutores para lo que estaban buscando como planta laboral. Y en breve tiempo se normalizaron las actividades para el proceso de producción. El paisaje rural contagio la escenografía de la fábrica y entre los espacios dejados para jardín, la empresa se proveyó de un borrego que pastaba con la flora de la localidad.

Aunque poco duró el gusto de tener esa especie de mascota, porque rompió a toques los grandes ventanales de la entrada de las oficinas. El haber tenido esa mascota le otorgó a los empresarios y a la fábrica y la simpatía de muchos de los trabajadores.

Respecto a la primera generación del grupo de trabajadoras que llegaron a contratarse para las actividades de la cerillera, vino a dar una entrada importante a las prácticas laborales que no estaban bien arraigadas en estas comunidades. Aunque este no fue el propósito de la investigación, dimos una mirada a la contratación posterior de mujeres en edad adulta. Considerando que las primeras generaciones contratadas oscilaban entre los 18 y los 22 años, después mujeres de hasta 30 o 35 años fueron contratadas para responder a la demanda de mano de obra femenil.

De los hombres se puede decir que se presentaba el fenómeno inverso, pocos eran los jóvenes, y si demasiados los hombres maduros. Fueron trabajadores que trabajaron como albañiles y se quedaron para realizar algunas actividades auxiliares en las maquinas continuas. El ingeniero Juan José me había señalado con anterioridad:

“Aquí el trabajador que entra a laborar comienza de cero. Ninguno de nuestros trabajadores sabe lo que va a hacer. Evidentemente sabe que aquí se hacen cerillos. Pero si yo entro a trabajar a una fábrica donde hacen latas de cerveza, yo no se donde me van a colocar, no se si voy a hacer tapas o parte del rolado de la lámina, simplemente voy a entrar a trabajar. Igual aquí, entran a trabajar, y lo primero que hay que conocer es el producto, comienzan a familiarizarse con eso, por eso los ponemos a ayudar a los que ya saben.” (Entrevista con el Ing. Juan José)

El empresario desarrolla sus habilidades para tejer redes sociales, y las opera primeramente con los trabajadores, o trabajadoras, para lograr una reserva de mano de obra disponible que le permita mantener una continuidad en el proceso de producción. Esta acción desarrollada en la fábrica se facilita por la disponibilidad que presentan los trabajadores y la experiencia sobre habilidades y destrezas en los procesos de trabajo. Pero también por el nuevo entorno que presenta el desarrollo de la vida industrial que acerca a las poblaciones rurales centro de producción o parques industriales, en donde conviven múltiples formas de producir mercancías, es decir, tanto fábricas modernas



como fábricas que siguen utilizando maquinaria antigua usada para seguir produciendo tradicionales mercancías.

Continúa señalando Juan José:

“(los trabajadores) entran primero a encajillar, a meter el cerillo a mano, eso hace que se vayan adecuando, por ejemplo: que la vista se adecua al cerillo. Aprenden a reconocer el tamaño, la textura, el color, se familiarizan con la cajita, con el cajón y posteriormente los que demuestren más capacidad para hacer las cosas, son los que entran posteriormente a hacer un trabajo en la máquina. Esos que entran en alguna máquina ya no desconocen ni las partes de cerillo, ni el lenguaje propio de una empresa como esta. Aquí ninguno desconoce que cosa es "pabilo", "cabeza", cajón, cubierta, lija, caja, paquete y cajita.”

Lo que muestra que para realizar las actividades en esta fábrica no se requiere de especialización, y cualquier persona es capaz de realizar los pasos de producción manual o poder manejar una máquina de estos talleres. No se requiere mucha destreza para manejar una máquina que hace cerillos. Aunque parece ser que los que entran de chalanes para el taller si conocen otras cosas; máquinas, instalaciones eléctricas, conocen de mecánica, de neumática, conocen el manejo de las calderas, todo desde el conocimiento de lo básico. Juan José ha promovido que:

“Se deja que el mismo trabajador ponga de su propio ingenio para hacer las cosas. El trabajador sabe más que uno en funcionamiento de la máquina; él está ahí todo un turno, él conoce que cosa está fallando. Si no se le da esta oportunidad y si no se le alienta para hacer eso, él no lo va a hacer y no lo va a decir. Es algo, supongo yo, de tipo cultural, hay una flexibilidad pero dentro de ciertos parámetros.”

En donde se aplica un método no escrito, pero se observa que hay una lógica en los tiempos, en los movimientos, en la supervisión. Porque con las máquinas y sus tiempos y movimientos el proceso exige que cosas deben estar en cierto parámetro y que cosas no pueden salirse de una norma establecida.

Lo que señala Juan José es que la sencillez del proceso es aparente, porque se despierta una sensibilidad y una aguda observación para realizar estos pasos sencillos de la elaboración de cerillos. Este nuevo escenario ha despertado un interés particular por participar en ese mundo laboral y brindado nuevas enseñanzas a los trabajadores rurales.

Han servido no solo para incentivar la migración nacional e internacional al contar con conocimientos sobre leyes laborales, capacitación, participación en diferentes fases de producción, sino que también ha servido para proporcionar una educación y especialización laboral de carácter informal. Los hombres han participado como albañiles, como herreros, carpinteros, jardineros o electricistas lo que les presenta una oportunidad para conocer la fábrica desde su principio. Lo mismo las mujeres que han participado como intendentes en la limpieza, ayudantes de contabilidad en inventarios. Hombres y mujeres son ahora parte de este segmento laboral rural-industrial que ofrece una alternativa de mano de obra que el empresario ha seguido aprovechando.

### **Los trabajadores y las trabajadoras de la cerillera en El Chaparro.**

Alberto e Isidro Ugalde fueron los primeros de la comunidad de El Chaparro que ingresaron a trabajar a la fábrica de cerillos cuando se encontraba en San Juan del Río. Posteriormente recomendó a Rigoberto, y luego le siguieron Raymundo y Pueblito. Alberto e Isidro son los que tienen más antigüedad, con unos 12 años aproximadamente. Tanto Raymundo como Pueblito tienen 9 años trabajando en la fábrica, viven en esa comunidad de El Chaparro y tienen tierras de siembra de temporal, y tenían tierra en pequeña propiedad, que vendieron a los Salas para instalar la fábrica. Pueblito es el que se encarga de una de las máquinas continuas, y conoce muy bien el procedimiento de estas. Así que no hay muchas interrupciones en el proceso. Y cuando se presentan, en unos breves segundos, detiene la máquina, detecta donde estuvo la falla, que generalmente es que se corte la “hebra de pabito”, y la une con un nudito que apenas se nota y pasa por las rejillas, y pone en marcha de nuevo la máquina. Hay ocasiones en que se sale de su riel alguna pieza, o se atora otra. Pueblito la ubica inmediatamente y hace el mismo procedimiento de detener la maquina, avisar a sus compañeros de la falla, arreglarla y poner nuevamente en marcha la máquina continua. Tienen tres hijos, dos niñas y un niño. Su esposa también es de la comunidad de El Chaparro. El dinero que obtiene de la fábrica lo dedica para la educación de los niños y para los gastos de los servicios de la casa, como el pago de la energía eléctrica o para comprar algunos enseres domésticos. El gasto para la comida lo obtiene de la cosecha del maíz y del fríjol cultivado en sus parcelas.

La fábrica en el Chaparro, dio trabajo cerca de un centenar de mujeres. La mayoría de ellas jóvenes de 18 a 23 años. Las actividades que realizan estas trabajadoras es el encajillado de fósforos. Debido a que La Central se reubicó del Distrito Federal al municipio de Atitalaquia en el Estado de México, desplazó algunas de las máquinas y la fábrica de San Juan compró una parte, en tanto que otra parte, una enorme máquina continua para elaborar fósforos la adquirió de Estados Unidos. La producción de fósforos tuvo un auge debido también a un incremento en la demanda y por eso se requirió de más mano de obra. De este grupo mostramos los datos de algunas de ellas para conocer la composición de la mano de obra actual y para conocer las generalidades de los trabajadores que aportan las comunidades. El proceso de selección estuvo a cargo del ingeniero Juan José Salas, quien se encargó del proceso de difusión, contratación, y de hacer saber a los trabajadores cuales eran las actividades que se desempeñarían dentro de la fábrica.

Además de estos trabajadores y pobladores de El Chaparro mencionaré a algunas de las nuevas trabajadoras de la fábrica de cerillos que viven en otras comunidades, y que integran un grupo importante, además que han liderado la conducción de trabajadoras. María Angélica Nieto Alegría, de 23 años, trabaja en el turno matutino como empacadora del cerillo. Tiene un hermano que también se encuentra participando en la fábrica y por las tardes trabaja las tierras de cultivo. María Angélica y Silvino viven en Santa Lucía. Ella trabajaba antes en una maquiladora de San Juan del Río, previo a trabajar como secretaria del Párroco de Santa Lucía. Para transportarse a la fábrica le paga 20 pesos a la semana a uno de sus compañeros que tiene una camioneta, esta forma de organizarse lo hace un grupo de trabajadoras. Cuando trabajaba en San Juan gastaba 100 pesos en transporte y le pagaban menos que aquí en la cerillera. Del sueldo obtenido en la cerillera da una parte a su madre y otra se la gasta en ropa o en cosméticos que compra en San Juan del Río. A ella la han invitado varias veces para ser de madrina de sus sobrinos y de los hijos de sus conocidos. Su sueldo le alcanza para comprar algunos regalitos y gastos en las fiestas. A ella le gusta irse de paseo a la Alameda de la ciudad de Querétaro. Su madre tiene 9 hectáreas de tierra de temporal, la cual trabaja su hermano Silvino, de 25 años de edad. Ellos siembran maíz y lo venden en Amealco. Silvino trabaja en Estados Unidos y regresa a trabajar la tierra en el tiempo de lluvia, Y a cuidar los animales de corral, así como a sus tres caballos, de los

cuales uno de ellos es de Angélica. Asistimos a una de las fiestas en que fue madrina y participamos en la fiesta que fue en el poblado de Santa Lucia. A ella asistieron un buen número de habitantes de la comunidad, donde se sirvió de comer mole, arroz y sopa de pasta, tortillas, cerveza, tequila y refrescos. Los invitados a la fiesta hacían sus comentarios sobre sus experiencias laborales y de viaje a los Estados Unidos. Por ejemplo Silvino que estuvo trabajando al principio haciendo de las llamadas "paletas", que son utilizadas para el embalaje de productos en la ciudad de Fresno, California y después estuvo en la pizca de la uva, por un lapso de dos años, regresó a México y ha tenido más problemas para volver a ingresar. Otro de los invitados señala que el si tiene "papeles", y con esos documentos se va por dos o tres meses y luego regresa. Silvino nos comenta que obtiene 10 toneladas de maíz en las buenas temporadas. Ahora trabaja en la cerillera encargándose del traslado de los paquetes terminados a la bodega. Y también esta a cargo de la limpieza de las máquinas, actividad que realiza cuando no esta transportando los paquetes de cerillos.

Leticia Alegría de 18 años de edad. Trabaja en la cerillera como encajilladora de cerillos. Ella tiene dos hermanos trabajando en la cerillera; Efraín de 20 años y Cecilia de 23 años. Los tres trabajan el turno matutino. Viven en la comunidad de Corregidora y para llegar e irse de la cerillera utilizan el carro de su hermano Efraín. Leticia antes estaba trabajando en una empresa que elabora antenas para autos, ahí permaneció contratada como empacadora. La forma en que llegó a la fábrica cerillera fue a través de a una muchacha llamada Araceli, ella vive en el Rancho el Chaparro. Quien a su vez tiene un hermano en la cerillera, y fue quien les informó de la oportunidad de entrar a trabajar en esta fábrica. En su familia son ocho, seis hermanos y sus padres, que se dedican a la agricultura. Ella con los dos hermanos que trabajan en la cerillera son los más grandes aportan una buena parte de la economía de su familia. Su padre cultiva tierras de temporal, y es ayudado por el hermano de Leticia.

Teresa González, de 19 años es de la comunidad de El chaparro. Se encarga del encajillado del cerillo y esta en el segundo turno. A las que viven en esta comunidad las ubicaron en el segundo turno como a Teresa, porque cuando anochece les que da cerca su casa. En cambio a las que viven en las demás comunidades las ubicaron en el primero turno, para que en dado caso de que no tengan transporte puedan irse caminando, y no tengan el peligro de la noche. Teresa, junto con Araceli, ha sido una

de las promotoras del trabajo de la fábrica. Empezó llevando a su hermana, y luego motivó a sus amigas y conocidas a que asistieran a la fábrica a contratarse. Teresa es parte del numeroso grupo de encajilladoras. También dos de sus hermanos están contratados en la fábrica. Anteriormente uno de ellos estaba en Estados Unidos, y otro trabajaba de albañil. Solamente vive su madre quien es la que se encarga del cultivo de sus tierras de temporal. Se dedican a sembrar maíz, fríjol y haba. Todas estas trabajadoras realizan su actividad en recibir los tableros chicos con el cajón lleno de fósforos y posteriormente ponerles la cubierta y acomodarlos en una parte de una máquina a la que le han llamado "tumbaburros" con el que se hace posible la colocación de las cajitas de cerillos en un tablero grande. El trabajo de las empacadoras de cerillo es recibir los tableros grandes llenos de cajitas y hacer una hilera de 25 en 25 empaquetándolos en papel.

En esta etapa de la fábrica se encuentran laborando 168 personas. 50 de ellas pertenecían al grupo de trabajadores que conformó esa última etapa en San Juan del Río. Ese grupo también se vino a participar en la fábrica y son los expertos y quienes llevan a cabo las actividades principales. Algunos de estos viven en San Juan del Río. Un poco más de un centenar de trabajadores y trabajadoras fueron contratados provenientes de las comunidades vecinas al Chaparro. El mayor número contratado fueron mujeres. Proviene de la comunidad de Rosa de Castilla, Santa Lucía, Tunamánza, Corregidora, Cuadrilla de en medio y Potrerillos. Las edades de las trabajadoras oscilan entre los 18 y los 26 años. Para algunas esta fue su primera experiencia laboral, y para un pequeño sector de ellas, ya habían participado en otras fábricas y sabían de las condiciones en el proceso de producción. El sindicato vio incrementado el número de afiliados, y las mujeres jugaron ese papel solamente. No hubo interés en participar en puestos o papeles sindicales. La condición laboral la veían en términos de oportunidad, y lo que menos pensaban era la utilización del sindicato para lograr otras cosas. Su forma de pasividad sindical era la expresión de aprovechar la oportunidad de trabajo, y poder complementar lo que obtenían de rendimiento por las tierras de cultivo de su familia. Aunque eran visibles las que lideraban al grupo de trabajadoras, estas encauzaron a revisar condiciones de trabajo o llevar a cabo actividades sociales o culturales de beneficio comunitario.

## **Consideraciones finales.**

Uno de los señalamientos principales en esta parte de la investigación fue la conformación de redes simples que se unen para crear un sistema de red cardinal. Esta es la manifestación de la sociedad contemporánea que convive con un medio de producción industrial y que abarca la esfera urbana y rural, donde utiliza una tecnología básica y elemental pero que se aprovecha para la producción industrial sin menoscabo de salir del mercado. La forma de relacionarse y de presentar una interconexión de los diferentes grupos sociales va encadenando a diversos actores que al analizarlos individualmente parecerían que no tienen relación con aquellos que aparecen en el nodo contrario. Esto nos permite detenernos brevemente en señalar las siguientes características, la red es flexible y se enlaza de manera directa, pero también lo hace de manera indirecta para aprovechar cualquier elemento que le permita su conformación. Cada uno de los actores o elementos que la componen tienen una carga histórica que los acerca a la composición de una red específica. Las redes simples se unen para fortalecer a la red cardinal y otorgan a cada uno de los actores que le dan composición una heterogeneidad de funciones para efectuar esa interconexión con sus pares o similares.

Aquí se ha referido la historia de la familia Salas, y se retoma la historia que ha sucedido en cada generación en su relación directa con la formación e intervención con la fábrica de cerillos. La generación Salas Báez, Salas León y Salas Reséndiz instrumentaron el uso de una tecnología básica, realizaron una función múltiple en su medio social y económico, influyeron en su entorno social y político, así como el sostener el uso de mano de obra rural, todo ello para presentarlos como elementos que le daban valor y pertinencia y participar en una red nacional de la industria cerillera. Por su parte, tanto los trabajadores por un lado, como la cerillera La Central por otro, sostienen una relación directa con la fábrica de cerillos de San Juan, porque así les conviene en su estrategia económica. El nivel de avance o de permanencia de la tecnología no es lo importante en este caso, porque:

“La maquinaria produce plusvalía relativa, por un lado, porque deprecia directamente la fuerza de trabajo, pues pierden importancia las características de calificación de la mano de obra, siendo suficiente la mano de obra poco

especializada, y por otro, porque potencia la capacidad productiva de la fuerza de trabajo empleada por el capital.”(Grediaga, 1987,213).

Lo importante aquí es la acción y visión de los empresarios como actores sociales que han sabido explotar adecuadamente el espacio que brinda la empresa para aprovechar las oportunidades. Cada uno de los que participan en la red obtiene ganancias diferenciadas, que muestran una asimetría en el otorgamiento de los recursos, pero para algunos esa es su forma de ganancia cediendo una parte importante como costo de su integración de la red. La visión de la articulación social plantea una postura diferente a la que se puede encontrar en un planteamiento desde una lógica de la economía.

## Conclusiones

En el presente estudio he analizado la creación de redes sociales que se crean entre los empresarios y las empresas a partir de dos fábricas importantes de la industria cerillera, que se desarrollaron en las primeras décadas del siglo XX en México. La primera que resurge gracias a la intervención de uno de sus integrantes que logra articular y tejer una serie de redes de manera oportuna y eficaz. La segunda que surge después de que sus empresarios exploran otros ámbitos de acción, pero quedan articulados a la red, y que más adelante aprovechan los lazos creados anteriormente. También se ha mostrado un escenario donde la industria lleva a cabo su desarrollo afectado por las políticas de estado, y donde los empresarios deben de tomar líneas de acción ante las carencias y espacios no convenientes para este sector, por lo que se convierten en gestores de sus acciones e intervienen en la política local o de su entorno. Esto nos señala que en la historia económica del país no han sido siempre armónicas las relaciones entre los empresarios y el estado. Aunque hay quienes proponen que:

“las formas de generar la riqueza por medio de las actividades económicas son respaldadas por la política económica de estado y por medio del poder político. Esto se materializa en los destinos y beneficios de las inversiones que se orientan a lugares donde se estima que la tasa de ganancia es superior. Por lo tanto, los fenómenos socio-económicos se derivan del proceso de industrialización-urbanización, de ninguna manera son circunstanciales o productos del azar, son definidos y calculados por intereses de grupos dominantes dirigidos fundamentalmente por la lógica de la acumulación del capital y que se manifiesta en cada vez una mayor exigencia de mantener en constante crecimiento la tasa de ganancia.” (Yamasaki, 2004)

Con nuestros datos se ha destacado la visión que propone Pérez-Lizaur con el planteamiento retomado de Barth (1970), señalando al empresario que da origen a la empresa a partir de sus fronteras de acción y que la forma en los límites de ciertas esferas políticas, económicas, culturales, tecnológicas y del medio ambiente. Un aspecto central es que el empresario aprovecha las oportunidades, y no está sujeto al designio de las políticas del estado exclusivamente. Aquí es pertinente recuperar lo Sztompka señala en el sentido de la conceptualización de la sociedad, que “en su aspecto relacional (contextual) en el que se relaciona a la gente con el contexto social y



natural en el que existen (...) el individuo es la materia relevante en la medida en que él o ella este implicado en un tejido social más amplio. (Sztompka, 1993;pp. 191)

Con nuestros datos históricos encontramos la relación a nivel nacional y de forma histórica con La Central, y gracias a la intervención de Daniel Montull, que fue el principal artífice del rescate y reconstrucción de esa fábrica de cerillos, con nuestros datos etnográficos encontramos que las primeras industrias en San Juan del Río se formaron a partir del capital local familiar y muestran estas características, específicamente la que se convirtió en nuestro sujeto de estudio que es “Cía. Industrial Cerillera”, que aquí llamamos simplemente como la fábrica de cerillos. Este seguimiento nos permitió proponer que las empresas familiares en una sociedad tradicional anteceden a los procesos de industrialización. La familia representó la unidad social más sólida, capaz de concentrar ciertos niveles de capital que les permitió incursionar en el ámbito industrial. En este sentido no es aventurado mencionar que los empresarios pioneros, que incluso ordenaron el proceso de industrialización temprana en San Juan del Río fueron empresas familiares representadas por las familias Salas León, de la cerillera, y Peralta Díaz Cevallos (Casas prefabricadas, S.A.). La ventaja principal de este tipo de empresas es el hecho de que la misma persona desempeña dos roles empresariales, en de la gerencia y el de la responsabilidad de los riesgos financieros, resultando con ello una toma rápida y efectiva de las decisiones (Derossi, 1977;121). (156).

Este estudio también permitió comprobar un planteamiento que habíamos hecho al hacer una serie de entrevistas entre los empresarios de esta región. Habíamos señalado que “el esquema de empresarios familiares con el tiempo se ha modificado, a partir de 1975 es posible considerar que la industrialización en San Juan del Río comenzó a convertirse en un fenómeno de carácter exógeno, que con el tiempo se ha ido arraigándose en el municipio. En menor proporción que al iniciar el proceso de industrialización se mantiene la participación de los empresarios de capital local familiar, que equivalen a 5.8%, que adicionado al 29% (20 empresarios) propietarios, equivalen al 34.8% de empresas administradas bajo el esquema familiar, en contraposición del restante 62.2% (45 empresas) que lo son bajo la forma de contratación gerencial. Los porcentajes corresponden a un grupo de 69 empresarios entrevistados, en (Basaldúa, González, Osorio y Ramírez, 2001)

La red de relaciones se destaca por las características de organización que presenta, tanto por su componente individual como por su forma organizativa de grupo dentro de la sociedad. Pos eso creemos importante destacar que:

“el individuo humano está inmerso en un derivado de la red de relaciones con la sociedad y con la naturaleza. Esas formas exclusivamente humanas de relacionarse con el ambiente son universales y constantes, pero por supuesto pueden variar en sus formas concretas y producir una diversidad histórica y cultural” (Sztompka, 1993; pp.190)

Nuestro modelo teórico nos permitió poner a prueba y comprobar nuestras proposiciones planteadas, así determinamos en la *Primera*, que el empresario es un actor social que moviliza una serie de relaciones sociales tan extensa como le sea posible, mediante la articulación de nodos de enlace. Daniel Montull y los hermanos Salas Báez articularon una amplia red que se fue tejiendo con actores locales, regionales y nacionales que atrajo la atención de empresarios internacionales.

La empresa se presenta como el campo adecuado donde el empresario aplica sus conocimientos y experimenta nuevas formas de producción. Los conocimientos aplicados por Montull y por los Salas para articular tecnología, estrategias de producción y de venta para el control del mercado hicieron de La Central y la cerillera de San Juan un espacio adecuado para el desarrollo de esas habilidades. La empresa a su vez cumple un doble papel porque es el espacio de transformación y a su vez en un actor social. Si no se hubiera tenido ese espacio tanto Montull como los Salas no hubieran tenido las oportunidades que se les presentaron, aunque sus habilidades fueran muchas.

Alrededor de la empresa se constituye una red principal denominada cardinal que interconecta a individuos y grupos a través de intereses no solamente económicos, sino sociales, que establece tejidos sociales de forma vertical y horizontal entre personas que se identifican como empresarios, entre empresas que se convierten en objeto y sujeto de relaciones económicas para la producción, espacios sociales para la convivencia laboral y transformación de materia prima, intercambios económicos. La historia de la cerillera de San Juan del Río permitió comprobar esta proposición, porque la intervención de

otras fábricas permitieron ese tejido social de la red para crear una empresa sólida y grande como La Central, en tanto que en la cerillera de San Juan, los trabajadores aparecen como actores en el traslado de la fábrica para que siga con las mismas características que le habían permitido en otras décadas el mismo éxito.

La cuarta proposición indicaba que los empresarios mantienen una relación recíproca para alcanzar objetivos, valores e intereses que les permiten una identificación con sus pares. Para ello, los datos nos muestran que hay distintas estrategias para lograrlo, en las que aparecen contratos matrimoniales o el parentesco.

Aquí se mostró también como es que esos integrantes de las redes de empresas son interdependientes entre sus miembros, sin importar que sea una pequeña, mediana o gran empresa, creando un control sobre el mercado. La red, como una forma de organización y de redes sociales, permite la utilización de elementos tecnológicos básicos o de punta para cubrir la demanda del mercado. Observamos que no es una condición la posesión de máquinas con alta tecnología para responder a la demanda de la producción, sino la forma en que el empresario aplica a la tecnología para desarrollar un proceso moderno. De acuerdo a los datos, podemos plantear que la operación en los talleres industriales con máquinas parcialmente “hechizas”, como por ejemplo, las “embobinadoras de la hebra de pabilo”, que son un conjunto de ruedas de bicicleta puestas en sistema de operación de la fábrica de cerillos de San Juan son producto de las “composturas provisiempre” de Francisco Salas León, y eso lo podemos considerar un ejemplo de la aplicación de la modernidad.

Nuestra investigación nos lleva a plantear que el modelo de red social que constituye el empresario y la empresa se muestra como el espacio adecuado para que pongan en marcha el desarrollo de sus habilidades y aprovechamiento de oportunidades. No hemos de olvidar que la participación en este sistema de redes no es equitativo, es decir, mantiene su reciprocidad asimétrica. Pero las relaciones asimétricas aparecen al encontrarse diferentes posiciones y elementos que en apariencia se encuentran iguales en distintas esferas, pero que otorgan diferentes resultados, tales como las que aparecen en la amistad del tipo que Wolf llama instrumental que es cuando se desarrolla en algunos grupos sociales donde “una de las partes dispone de posibilidades mucho mayores para proporcionar a la otra favores, bienes y servicios, se trata de una amistad

asimétrica o de una relación clientelar.” (Wolf, 1989; pp. 19-39). Esto nos permite concluir que las redes sociales que se tejen entre los empresarios y las empresas, tienen características heterogéneas, de multidireccionalidad, les permite jugar diversos papeles a la vez, y con ello influyen en la creación de esferas económicas que no sólo transforman a los grupos sociales en el orden social, sino en el orden cultural. La asimetría con la que participan hace énfasis en que no es el fin último la ganancia o la posición económica sino la creación de un tejido social complejo activo y dinámico.

## **Anexos**

### **I.- Los inicios de domesticación y control del fuego**

La mitología griega, reporta una referencia al principio de la domesticación del fuego, como dice Bohme (1998; 345)

"El fuego fue robado a los dioses por Prometeo y, como don hecho a los hombres, se convirtió simultáneamente, en base de la técnica y de la civilización. Desde la mitología y la historia de los símbolos, se nos presenta como el fuego de Hefesto, el fuego de la fragua y el fuego del hogar. Es verdad que el fuego del hogar tiene que estar siempre <protegido>; por eso nunca dejó de estar también presente la conciencia del riesgo que corría. Pero, de cualquier modo, como fuego del hogar, fuego de la fragua, llama de vela o de antorcha, se trataba siempre de un fuego domesticado, no de aquella superpotente naturaleza elemental."

La mitología refiere que Prometeo con sus carruajes del sol, o de fuego, lo creaba y mantenía para asistir a Minerva. Los romanos, por su parte mantenían la veneración a la deidad Vesta, que les permitía conservar el fuego y evitar que se extinguiera de sus antorchas. Como estos ejemplos, en el mundo y en la historia tenemos varios sobre diversos grupos, como los celtas con su festival "Beltane", un homenaje y festejo a Beal, una deidad celta. Los persas por su parte, eran seguidores de "Zoroastro", que era quien les proveía del fuego y que con el se purificaban los lugares santos. Así, encontramos que entre los romanos, los Hindúes, los eslavos y muchas otras civilizaciones las relaciones con el fuego son innumerables.

Dixon (1925:27) señala al respecto del fuego, que el nombre latín para una luz misteriosa en la antigüedad recibía el nombre de "ignis fatuus", que quiere decir (Ignis-luz, fatuus-tenue y con movimiento caprichoso), fenómeno que aparecía en los lugares pantanosos por las tardes de otoño, y su presencia había sido verificada en varios países como en Alemania, Italia, Inglaterra y el Oeste de Escocia. La luz producida por un peculiar fenómeno tenía diversos colores que iba desde el rango del azul o rojo hasta el verde y el amarillo.

Dixon (ibídem) nos refiere también a "Saint Elmo's Fire", que sería la producción de otra luz natural, aunque también se le ha designado un carácter misterioso, que desde luego en nuestra era ya no lo es tanto, porque su origen es eléctrico, y es observado regularmente cuando suceden las tormentas y los relámpagos caen en los mástiles metálicos de las embarcaciones marítimas y de los edificios.

La primera referencia del fuego fabricado la encontramos en el "fuego griego". Que según Dixon (ibídem.) era a base de petróleo, brea y sulfuro. Esta sustancia de la cual se obtenía una combustión espontánea fue inventada por Callinicus de Heliopolis, durante el reino de Constantino III, en el año de 670 a.C. El fuego griego se usaba con gran efecto contra los Sarracenos. El secreto de su manufactura se perdió totalmente, dado que no se encontró documentado dato alguno que lleve a la fórmula o a la manera de fabricarse.

Estos datos han sido relacionados con fuentes superficiales de petróleo, como también lo han sido estas fuentes de gas que aparecían espontáneamente en esos terrenos fangosos de las ciudades de Alemania, Italia, Inglaterra y el Oeste de Escocia. Desde luego que antes eran señalados como fantasmas que daban luz y flama, pero estos fenómenos son más creíbles si los consideramos como fuentes de gas flamable por descomposición de algunas materias y la aparición de lava.

### **La domesticación del fuego**

Diversos métodos empezaron a crearse entre los diversos grupos humanos para producir fuego. Después de guardarlo celosamente, el fuego se transmitió de hombre a hombre. El hombre prehistórico después de una larga observación de la producción del fuego en la naturaleza empezó a utilizar minerales para la creación de fuego. Las lascas de cuarzo fueron los elementos naturales para crear sus propias chispas haciéndolas chocar unas con otras. Largo tiempo más tarde, este método fue sustituido con una combinación de las piritas y el metal para la producción de chispas que generaban el fuego.

De los métodos más claros que perduraron en el proceso de la domesticación del fuego en todas las partes del mundo fue la fricción de dos trozos de madera. La fricción de una madera con otra acercando pasto seco fue la forma que se encontró en muchas partes de

la tierra. Una de las piezas de estas dos maderas era llamada "corazón", una madera suave y que se sujetaba fuertemente para que estuviera fija, totalmente inmóvil de manera horizontal. La otra, llamada "sierra", era colocada verticalmente y se frotaba con la punta en uno de los puntos del corazón. Estos métodos fueron comunes en la Europa y en muchas de las tribus de África y grupos de Egipto, en la India y en Australia.

El "stick and groove" también fue conocida entre los nativos de Tahití que eran unos hábiles hacedores de fuego, lo podían obtener en pocos segundos. El Capitán Cook, durante el transcurso de su viaje a Australia, observó como los nativos australianos también podían hacer fuego mediante el "fire drill", haciendo un orificio en un palo seco y haciendo girar fuertemente con el palo que se sostenía verticalmente. Luego se encontró que, en Sudamérica los gauchos pudieron hacer el fuego utilizando el mismo sistema. En tanto que los esquimales tenían una especie de este tipo de instrumento, pero la variación observada era que una madera se pasaba de un lado a otro rápidamente, aunque la única diferencia era que con un cordel se sostenían una de las partes para hacerla girar mas rápidamente. En América del Norte, los indios Sioux usaron un instrumento similar llamado "bow drill".

En la parte del sureste de Asia el fuego del pistón fue un método que quizá, dice Beaver (1985:29), se descubrió por accidente., y que era desconocido en otras partes del orbe. Este método consistió en la utilización de una vara de bambú que junto con otra madera se introducía en su interior. Entonces, al usarlo como especie de trabuco se producía una enorme presión de aire y la fricción quemaba la fibra interior del bambú y se mantenía la flama en su interior por la parte superior.

En la era del hierro en África y Europa se utilizó un instrumento del tamaño de la mano, de material metálico, era una franja de hierro que tenía un par de vueltas concéntricas delgadas que casi se tocaban unas con otras. A este artefacto se le llamó "flint", y el método para hacer fuego fue el frotamiento del metal con lascas de cuarzo. Sea cual fuere la tecnificación, resulta interesante de cualquier forma observar cómo se fue dando la domesticación del fuego en distintas partes del mundo y la necesidad de encontrar métodos para la producción de este elemento. La búsqueda de una creación

del fuego con más manejo y control siguió dándose en el transcurso del tiempo en diferentes partes del mundo.

Dixon (1941;5) documenta una larga serie de formas obtener el fuego, mediante unos ingeniosos y creativos artefactos. El señala que "la constitución y naturaleza del fuego aparecen teniendo ciertos misterios químicos de recientes tiempos." Aparte de esos métodos comunes, surgió una ingeniosa variedad de formas y otros métodos, como los que se describen a continuación.

G.E. Sthal, un químico alemán que vivió de 1660 a 1734, sostenía la teoría del "Phlogiston", palabra que deriva del griego "phlogizo" – encender -. Esta teoría sostenía que todos los cuerpos combustibles contenían dos elementos, uno de los cuales escapa durante la combustión y el otro se queda. El término combustión se refiere a esos procesos químicos acompañados por la evolución de una luz y que podían calentarse durante la oxidación.

Los agentes oxidantes, sin embargo, no siempre derivaban del aire, aunque alguna de las sustancias podrían contener oxígeno, como el clorato de potasio, el cual era el más usual en su tiempo y constituía por lo tanto la proporción mayor de la sustancia de los cerillos. Cuando empezó a circular el vidrio, sobre todo los espejuelos, este podía dar una combustión al concentrarse el calor dirigido sobre material seco. En Europa después de haber encontrado los instrumentos primitivos de madera de fricción, ya para los siglos XVI y XVII se habían desarrollado una serie de artefactos metálicos con una amplia sofisticación. Como el "yesquero y metal", que consistió en un aparato que a base de presión provocaba que dos filamentos metálicos se friccionaran produciendo una chispa. Otro de ellos fue la "pistola de pedernal"; una pistola que con el gatillo se provocaba una compresión de aire, que hacía chocar dos pedernales y arrojaba la chispa a una mecha en la punta de la pistola.(Crass Jr.,1941)

En 1807, Mollet un inventor francés, presentó la "caja encendedora neumática", un artefacto con efectos similares a los anteriores descritos pero con la variante de tener un tubo que con un pistón se provocaba la presión y con ello una chispa para la combustión.. El "Amadou" fue preparado con material de hongo vegetal en el interior de un recipiente, en el que con nitrato de potasio se hacía posible la combustión. Hubo



una gran variedad de más instrumentos, sin embargo mencionaré para terminar con estas referencias iniciales la lámpara de platino de Dobereiner, que consistía en una vasija de vidrio que contenía ácido clorhídrico, una pieza de zinc y que mientras se le introducía una porción de hidrogeno se lograba la ignición.

Toda esta inventiva fue una derivación del descubrimiento del "fósforo vítreo". En 1673 Brand (Crass Jr, 1941) descubrió las propiedades de este elemento que había sido dado a conocer por los Árabes. El fósforo amarillo hacía una ignición al contacto del aire, esto presentaba la dificultad de tener un manejo fácilmente controlable por lo que comúnmente se le mantenía bajo el agua, para evitar incendios. Hasta 1781 no se le lograba controlar, por lo que se mantenían pequeñas porciones dentro de un tubo de vidrio con el cual se podía liberar un poco de este material para su ignición. Era muy difícil su manejo así como de su recipiente, porque en ocasiones se incendiaba todo y provocaba muchos accidentes. Esto hizo que los hombres dedicados a la química buscaran otro tipo de elementos, como por ejemplo el "pyrophorus", una sustancia metálica que también cobraba ignición con el contacto del aire. En 1805, Chancel de París, había logrado con el óxido muriático un artefacto que le nombró "la caja de Prometeo", una mezcla de trozos de papel y dicho material que provocaba la ignición. Después vendría el uso del clorato de potasio. (Dixon, Trevor Williams, Crass Jr.) Así era el mundo de la búsqueda de la domesticación del fuego.

Brand, según Beaver (1985), lo que realmente buscaba era la piedra filosofal. Brand con su sueño de obtener un material que convirtiera con su tratamiento todos los metales en oro, lo llevó a realizar una búsqueda casi frenética de ese mineral. En su búsqueda se topó con el fósforo. Finalmente se dio cuenta que no era posible encontrar tal piedra filosofal. Pero encontró una canalización del fósforo lo que le permitió hacer otros experimentos. Que a la larga resultaron exitosos para mejorar su economía. Las ganancias económicas, generadas por el manejo comercial que hizo del producto recién descubierto, repercutieron en el beneficio económico de su familia.

### **III. Vida y acciones de Daniel Montull: Los actores sociales y el crecimiento de la industria Cerillera en México.**

Años antes de que la generación de inmigrantes españoles, en su carácter de refugiados políticos llegara a México en el barco *Sinaia* al Puerto de Veracruz, en el año de 1937, (Varios, 1982) durante el periodo presidencial de Lázaro Cárdenas, había llegado otra generación de españoles. Esto sucedió a finales del Siglo XIX y los inicios del Siglo XX. Esta generación era de hombres dedicados a las empresas y a los negocios. Pronto empezó a correr en España la versión de que México representaba una tierra de grandes oportunidades para el trabajo y la obtención de buenas ganancias. (Kenny, 1979)

Daniel Montull fue uno de estos hombres que viajó a México para buscar fortuna. Nacido en el año de 1888 en la población de Salsadella, Provincia de Castellón, España. Era hijo de un matrimonio que comerciaba con abarrotes en su comunidad. Daniel era el mayor de seis de los hijos. Ayudaba en la atención a la tienda de sus padres, despachando los artículos que ahí vendían y se hizo de enormes conocimientos en este tipo de vendimia, ya que alcanzó a dominar el manejo de venta desde una caja de cerillos hasta artículos de corsetería.

A temprana edad se independizó de sus padres, empleándose como aprendiz en otro establecimiento de comercio de abarrotes en el poblado de Vinaroz. Luego se ocupó en otros trabajos similares, en donde la única paga que obtenía era la comida diaria y un lugar para dormir. Más tarde, pasó unos años en Barcelona donde también se ocupó del comercio en un establecimiento de bisutería y ferretería. Ahí se desempeñó como jefe de departamento de empaque, y salía a tomar los pedidos.

Por relaciones con unos amigos, entre los que se encontraba Isidro Plá, quien tenía un hermano en México, se le despertó la inquietud de viajar a este país. Como el mismo refiere: “a conseguir mejor fortuna”. En el año de 1906, cuando contaba con 18 años de edad, viaja de Barcelona a México acompañando a Narciso Carbonell, persona que venía a visitar a sus parientes. El viaje se realizó haciendo escala en Nueva York y en la ciudad de La Habana, por lo que la llegada a la República Mexicana fue por el Puerto de Veracruz.

En su primera temporada en México trabajó como comparsa en una compañía de opera, con un sueldo de setenta y cinco centavos por ensayo y un peso por función. A través de las relaciones con la familia que llegó a México, la Familia Carbonell, y de la persona de Jaime Plá que tenían un negocio de fabricación de ladrillos, conoció a Juan Lainé quien le proporcionó habitación y sustento en las instalaciones de la fábrica de ladrillos durante esa época.

En la fábrica de ladrillos se ocupó de trabajos sencillos, ejerciendo tareas como mozo para hacer el aseo de las oficinas y más adelante ocupó el puesto para atender la correspondencia, aquí se ocupó de estar escribiendo domicilios de clientes en una máquina de escribir. Mas adelante se encargó de realizar diversas tareas más, y dado que mostró habilidades en el negocio entonces fue habilitado como “*viajero*” para ir a cobrar una cuenta a Texcoco y obtener en ese lugar la venta de otros pedidos. Al haber logrado su propósito encomendado, fue preparado y habilitado como “*agente viajero*” para esa fábrica de ladrillos. Mas tarde esa ladrillera se traspasó a otros empresarios, y Montull quedó contratado con esa nueva administración y le encargaron labores y actividades similares dado que conocía lo suficiente el ramo. En una de estas actividades asistió y convivió con Don Arturo Mundet, creador de las empresas “Mundet”.

Al convivir con sus conocidos y compatriotas, José Martí Miret y Jaime Plá, consiguió ser representante de un almacén llamado “Café La Fortaleza”, en los negocios de venta de naipes y chocolates, así que abandonó aquel empleo de la fábrica de ladrillos. Conoció en ese lugar a Ramón Pesquera, contador de esa empresa. Pesquera le mencionó que ellos tenían una pequeña fábrica de cerillos de nombre “La Africana”. La prioridad para los empresarios de “La Fortaleza” era la venta del café, aunque le proporcionaron a Montull muestras de cerillos que servían para la venta ocasional. Daniel Montull también tuvo éxito en esta nueva empresa colocando ambos productos de este almacén, café y cerillos, en las tiendas y almacenes de las comunidades y estados cercanos a la ciudad de México, tales como el Estado de México, Morelos, Guerrero, Puebla y Tlaxcala

En esta etapa, el contacto con los almacenes que distribuían entre otros productos, los cerillos, dejaban ver la incipiente industria cerillera en nuestro país. También dejaba

entrever que las fábricas pequeñas delimitaban un mercado regional para la venta de sus productos. Pero una cosa más importante se podía observar al respecto, el papel desempeñado por los “agentes viajeros” era clave para el desarrollo y crecimiento de las fábricas. “La Fortaleza” y la pequeña fábrica de cerillos “La Africana” pasaron a manos de los Hermanos Balmori, y Montull siguió participando como “agente viajero” para tal empresa. Así que, representando a “La Africana” fue comisionado para visitar ciudades como Querétaro, Celaya, Salamanca, Valle de Santiago, y varias ciudades por las que transitaba el Ferrocarril Central y el Ferrocarril Nacional.

Como se había referido, la empresa de “La Fortaleza” estaba dedicada principalmente a la venta de café y como una parte complementaria a los cerillos. Ante el poco éxito en la venta del café, Daniel Montull sugirió a los Hermanos Balmori vender cerillos en esos recorridos, visitando las plazas principales. Aplicó para ello un plan de venta, que consistía en poner el anuncio en el reverso de la caja de los cerillos de aquellos comerciantes que le compraran “mil gruesas”. -- (La gruesa estaba considerada una cantidad conformada por doce docenas, el precio variaba por regiones, y llegó a venderse hasta a 90 centavos, el tipo de cambio del peso por el dólar era de 0.44 centavos por cada peso mexicano)--. Gracias a ese plan, logró colocar buena cantidad de cerillos en las plazas mencionadas sin tener que reducir los costos del producto. En ese tiempo la fábrica de cerillos “La Central” estaba muy acreditada en todos los contornos de México, pero por Michoacán y Guanajuato la fábrica “Dos Mundos”, ubicada en San Luís Potosí predominaba en esa región de mercado.

Daniel Montull en uno de los recorridos por tren, con el destino a las ciudades que le correspondían, se encontró con otro agente viajero. Este agente según Montull sabía solamente que se apellidaba Pascua y era agente viajero de la fábrica de cerillos “La Central”. En el trayecto del viaje empezaron a compartir experiencias de ventas, y a intercambiar impresiones. En una de estas impresiones, Pascua le comentó que no le gustaba visitar los pueblos chicos. Montull refiere en sus memorias que él pensaba que él daría cualquier cosa por trabajar para “La Central” y que nunca se quejaría de tal manera como lo hacía ese vendedor.

En otro de los viajes por tren según nos refiere Montull, esta ocasión rumbo a la ciudad de Pachuca, conoció a Constantino Haza, socio apoderado de “La Central”. Haza le

reconoció su habilidad para la venta y colocación de cerillos de la fábrica de los Hermanos Balmori. Y días más tarde fue citado en las oficinas de éste, quien le ofreció el puesto de “agente viajero” para “La Central”. Montull al tener esta oportunidad en sus manos, acepto inmediatamente. Así que en un corto tiempo renunció a la empresa de los Balmori, dejando en su lugar a un amigo y compañero de trabajo en “La Fortaleza”, de apellido Almela.

Montull relata que fue el día primero del año de 1908 cuando se presentó a trabajar a la fábrica de cerillos “La Central”, con el ofrecimiento de ganar \$ 100.00 pesos mensuales y el uno por ciento de comisión, pudiendo vender como mínimo 6 mil pesos y como máximo 10 mil pesos. Con un promedio de sueldo de 180 pesos mensuales, además de unos módicos gastos para viaje.

El Sr. Haza lo presentó con el Sr. León Mendizábal, fundador de la empresa, así también como al Sr. José Rodríguez, antiguo gerente y a Román Zabaleta quien comenzaba como gerente. Se encontraban en esa reunión Pedro Ugarte apoderado, Constantino Haza apoderado, Pedro Mendizábal apoderado y jefe de fabricación, Esteban S. Castorena jefe de Viajeros, y el contador Francisco Ugarte.

Montull empezó a realizar los viajes visitando diversas plazas, ahora como agente viajero de “La Central”. Recorrió a caballo muchos estados de la República Mexicana. La fábrica de “La Central” contaba además con Manuel Algara, un ciudadano español de la región de Asturias, que recorría el estado de Veracruz, y una parte del estado de Puebla. Luis Iñarritu, otro ciudadano español de origen vasco, designado a la ciudad de Guadalajara y la zona Pacífico.

Aquí se puede observar como “La Central” poco a poco iba extendiendo sus dominios de mercado hacia todas las partes de la República. Sobre todo hacia aquellas partes que estaban muy lejanas a la ciudad capital, y que a pesar de no contar con fábricas que les surtieran de sus productos, los esfuerzos por vender su producción no cejaban.

Menciona Montull:

“Por mucho tiempo estuve recorriendo mi zona y poco a poco iba logrando hacerme de los mercados, no obstante que en Michoacán y Guanajuato se tenía que competir con las fábricas de San Luís Potosí, “La Flama” y “Los Dos

Mundos”. Esta ultima de gran importancia y además de las fábricas de Guadalajara también concurrían aquellos mercados.” (Montull;1965; 20)

En el año de 1912, fue designado a la zona del Pacífico, en Guadalajara. En este lugar se le vendía exclusivamente al Sr. Narciso D. del Almacén “El buen tono”. En ocasiones se le expedían 500 gruesas de la marca “Cruz Roja”. Montull, nos refiere más datos sobre sus viajes por la parte occidental del país, y permite observar la dinámica industrial en torno a la industria química que prevalecía en el país. Recorrió la zona Pacifico en donde se encuentran asentadas ciudades como Guadalajara y todas aquellas importantes de los estados de Nayarit, Sinaloa, Sonora y Baja California.

En la parte del estado de Jalisco se vendía una marca “*La Lidia*”. Para la parte de Sonora se encontró con un dilema; si vender a los grandes comerciantes de los mexicanos y extranjeros o a los pequeños pero mas extenso que estaba en manos de los inmigrantes chinos. En Jalisco y Mazatlán se vendía a sesenta y setenta centavos la gruesa, al menudeo. El público pagaba a 1 (un) centavo la caja con bastante cerillo” Pero el cerillo que el vendía costaba 90 centavos, por lo que le costó ir ubicando el cerillo pero en pequeñas cantidades. Menciona que:

“La Central” ya tenía bien acreditada una marca de a dos centavos la cajita llamada “La mascota”, esta caja tenía un tipo de cerillo grueso de dos cabezas con la marca “Cruz Roja” para un centavo. (...) En Mazatlán se vendía un cerillito muy barato que elaboraba la fábrica local de los señores **Felton Hermanos**. (en Culiacán plaza que dominaba la Central con una marca de fósforos de madera llamada “*El número 5*”, vendí muy bien y continué visitando el Distrito de Mocarito y El Fuerte , en esa parte se vendía “*El número 3*”. (Montull,1965; 20)

### **La génesis del empresario: de agente viajero a estratega del mercado y su nuevo papel de fabricante.**

Los industriales y los empresarios en las primeras décadas del siglo XX en México enfrentaron escenarios difíciles para desarrollar sus actividades y mantener a flote sus negocios. La paz social se vio trastocada por la serie de sucesos políticos y armados que transformaron el ritmo del crecimiento industrial que venía dándose en esos años. También años previos y posteriores a la Revolución mexicana impusieron una vida

agitada a los agentes del desarrollo industrial. En este periodo se experimentó desde un descenso de la población a causa de las revueltas armadas, pasando por la transformación de las clases dominantes, el establecimiento de una nueva constitución, la creación de secretarías de estado, la implantación de políticas públicas, la aparición de Confederaciones industriales, hasta llegar a la concentración de enormes cantidades de población en las ciudades y ver el crecimiento demográfico.

En síntesis, la etapa temprana de la primera mitad del Siglo XX exigió mayor esfuerzo, prudencia y arrojo a los hombres de negocios y a los empresarios para continuar en esos rubros. El país y sus integrantes dedicados a la producción tuvieron como recompensa más adelante, al ver que “se sentaron las bases económicas de un sistema capitalista que subrayó la modernización, el desarrollo y la industrialización” (Adler Lomnitz y Pérez-Lizaur, 1993; p. 45).

¿Como poder dar cuenta de los movimientos para sostener y sacar a flote las empresas en el periodo de la revolución? ¿Como fue que las empresas en México vivieron sus años previos y posteriores de esa etapa de desarrollo? Las memorias de Daniel Montull nos aportan interesantes elementos para respondernos a estas preguntas, ya que este documento brinda datos que contextualizan nuestro estudio de la industria cerillera. Señala, por ejemplo, que muchas fábricas cerraron porque su producción no era estable, y mucho menos su forma de distribución ya que su mercado se encontraba inestable. También encontramos referencias sobre los empresarios extranjeros que optaron por regresar a sus tierras de origen temporalmente cuando la revolución mexicana cobraba más fuerza. La fábrica de cerillos “La Central” se encontraba en operaciones de ampliación y aprovechó para comprar a bajo precio algunas de las fábricas que cerraban y que pertenecían a su ramo. Terminó la ampliación de sus talleres cuando también adquirió un conjunto de viviendas de las llamadas “vecindades” que se encontraban a un lado de la fábrica, su compra se hizo en las mismas condiciones de facilidad que las anteriores. También se adquirieron las fábricas del Sr. Manuel del Moral, una de ellas se encontraba una en la ciudad de Puebla y la otra en la ciudad de Irapuato del Estado de Guanajuato. Además se adquirió otra más posteriormente que tenía por nombre “La Industrial de Hermosillo”, lo mismo se hizo con la fábrica de “Los Dos Mundos” de San Luís Potosí, la cual estaba en poder de personas pudientes y entendidas, por lo que los ejecutivos de “La Central” decidieron unirse a ellas. Entonces quedaron como

asociados de “La Central” los señores Gregorio Fernández y Eulogio Fernández. El primero de estos dos tuvo la comisión de comprar la fábrica “La Africana”. En dicha empresa se encontraba trabajando como agente viajero Almela, que había sido recomendado por Montull, y también se encontraba como jefe de producción Dámaso Carbellido. El Sr. Gregorio valoró a Almela y a Carbellido y se los llevó a San Luís Potosí.”.

En nuestro país también operó la recomendación de prohibir todas las actividades de la industria química de elaboración de cerillos de aquellas que usaran el “fósforo vivo” “El gobierno prohibió el uso del fósforo llamado “vivo”, material que al sacarlo del agua desprendía unos gases bastantes venenosos para los operarios que trabajaban en la preparación de la pasta y el mixtado y, al tener que emplear el fósforo amorfo muchos fabricantes no lo supieron hacer y por lo tanto sus productos bajaron de calidad por lo que tuvieron muchos fracasos. En cambio, en el año de 1910 de acuerdo a las notas de Montull, “La Central” pudo emplear la materia prima citada en forma correcta y ello le permitió presentar un artículo perfecto con lo que se ganó la partida.” (Montull, p. 23).

Mientras tanto, este activo vendedor español había sido designado para viajar por los estados del norte de la república, de tal forma que cuando regresó a la ciudad de México en 1914 encontró que la situación estaba crítica. Encontró que todos se encontraban desconcertados por la situación. Y aunque habían tenido una ampliación la fábrica, las actividades en los talleres estaban prácticamente paralizadas. El motivo de ello era que gran parte de los obreros decidieron enlistarse en las filas de los grupos armados que participaban en la revolución. No obstante, Montull se había comprometido a entregar en los estados de Chihuahua, Sinaloa y Sonora una parte importante de la producción. Así que después de sugerir el efectivo con que contaba la fábrica se invirtiera en dólares, los oficinistas y los apoderados, incluido Montull se pusieron a trabajar en los talleres como obreros para poder terminar las entregas.

Transitar por los caminos de los diferentes estados durante la época de la revolución no era nada fácil, y mucho menos transitar con grandes cargas de mercancía. Así que para hacer una entrega a todas las entidades del sur de Sonora, desde Hermosillo, Navojoa y Álamos y en la ciudad de El Fuerte en Sinaloa, se tuvo que enviar al Puerto de



Veracruz. De ahí hacer un embarque a Galveston, Texas, posteriormente pasarlos por Nogales o por Ciudad Juárez para hacerlos llegar a su destino sonoreense.

Pero sucedió que al interior de la fábrica Daniel Montull tuvo una fuerte discusión con el Sr. Pedro Ugarte, quien le reclamó y criticó por los altos gastos efectuados en los viajes hacia el norte del país. La discusión álgida y ríspida provocó que Montull renunciara a “La Central”, según el, en forma definitiva. De tal manera que para quedar deslindado de esa empresa se fue a aquellas ciudades para finiquitar todos los asuntos pendientes que había dejado. En ese viaje se encontró en la ciudad de Torreón a José Almela quien se encontraba haciendo lo propio con negocios de la empresa que representaba.

Analizando que José Almela no se encontraba conforme en su empresa y motivado por este último decidieron que ellos mismos podían establecer una fábrica de cerillos. Así buscaron a Rovirosa y Ollé quien tenía una pequeña fábrica de cerillos y poder plantearle una asociación. Consideraron que Montull y Almela eran buenos vendedores, el otro tenía una fábrica y había que llamar a Dámaso Carbellido que era buen fabricante y que se encontraba laborando en “La Africana”. Así que en ese viaje al norte establecieron los estatutos de la Asociación a la que nombraron “Fábrica de Cerillos La Corona, Almela, Montull y Cia.” El nombre se puso considerando el nombre de la marca de la máquina de escribir portátil que Montull siempre cargaba para hacer los pedidos y otros escritos (entre ellos sus memorias), y no integraron el nombre a Dámaso para que, según ellos, tuviera mas impacto el nombre de la empresa. Inmediatamente se pusieron a trabajar y realizaron un pedido de materia prima en la ciudad de Laredo Texas, que pasaron luego por la ciudad de Monterrey y hacerlo llegar a la ciudad de México. En la capital del país alquilaron una casa en la Colonia Guerrero, y ahí almacenaron la mercancía y la maquinaria que habían adquirido.

Montull expresa en esta parte:

“La Central” era una fábrica con muchos elementos y un gran crédito, pero sin ignorar esto, nosotros estábamos dispuestos a luchar y hacer todo lo posible por salir adelante; eso sí con mucho sentimiento de mi parte pues yo había defendido aquel negocio por tantos años y ahora el destino me obligaba a trabajar en su contra. Al dejar yo “La Central”, esta compañía despidió algunos

de sus buenos empleados por creerlos complicados con nosotros. Entre ellos a un señor llamado José Iglesias, Alias “El Gallego”, hombre muy trabajador aunque un poco terco y que entendía muy bien la fabricación de cerillos pues había estado muchos años en La Central. Él se quiso asociar a nosotros pero esto resultaba un poco difícil. Al final arreglamos que el entraría a cooperar con nosotros en calidad de interesado con un diez por ciento sobre las utilidades y desde ese día 1 de enero de 1915 tuvimos con nosotros a este magnifico operador.”

Montull propuso mantener la estrategia que había establecido en La Central, invertir su capital económico en bienes materiales y en artículos, y se pusieron a elaborar ellos mismos alguna de la maquinaria requerida tales como prensas y carretes de madera. Para el año de 1916 Montull que era el principal vendedor, promotor y fiel empleado de “La Central”, ahora era su principal competidor. “La Central” tenía como política de expansión debilitar a sus competidores, y quitarlos del mercado o bien asociarse con sus competidores para hacerse mas fuerte. Pero en este caso no podía atacarlos de manera intensa dada la condición política y económica del país y por la fluctuación de la moneda nacional, lo que aprovechó Montull y sus asociados para hacerse de dólares y comprar mas materia prima en España para realizar su producción, la cual la vendieron principalmente en la ciudad de Torreón Coahuila y en el Puerto de Mazatlán.

Pero la asociación no tuvo una vida tranquila ni exenta de problemas. Uno de ellos que tuvieron que enfrentar fue la posición que adoptó José Almela sobre la presencia de Dámaso Carbellido en su asociación, y pedía que Dámaso la abandonara. Dado que los demás hicieron lo posible por conciliar intereses, entonces Almela los condicionó: o se iba Dámaso o se iba el propio Almela. Montull hizo una evaluación de la situación y de la asociación. Así que Almela salió de la sociedad, pero las condiciones económicas fueron muy fuertes, dado que pidió setenta mil pesos oro nacional y otras condiciones en caso de incumplimiento. En el año de 1919 la asociación de la “Fábrica de Cerillos La Corona, Almela, Montull y Cía.” se disolvió totalmente.

Mientras esto sucedía, el país se veía envuelto en una serie de revueltas y batallas que convulsionaban principalmente las regiones del centro y del norte del país. De manera inmediata Daniel Montull creó otra sociedad entre el y Carbellido, contratando a Ramón

Centellas y a Gabino Peláez como sus agentes viajeros. Participó con ellos el Sr. Ignacio Catá y el Sr. Marín que era vendedor de “El Buen Tono”, aunque al poco tiempo “La Central” lo contrató y este renunció a la empresa de Montull y Carbellido. En este sentido la Central llevaba ventaja, porque, como señala Montull:

“La venta en el Distrito Federal se dificultaba bastante debido a que estaban acostumbrados por muchos años a vender únicamente cerillos de La Central y también los consumidores se resistían a aceptar otras marcas y con bastante trabajo nuestros repartidores iban abriendo brecha.”

“La Central” hacía todo lo posible para controlar a todos los abastecedores; intentó hacerlo con los fabricantes de cartoncillo, con los de pabilo y con los demás proveedores de materia prima. El clorato de potasio escaseaba mucho y el fósforo era casi imposible adquirirlo. Un señor suizo logró fabricarlo en México y muy cerca de la fábrica de Montull y Carbellido, pero la fábrica de “La Central” ya le había pagado por adelantado un buen precio, así que todo iba hacia allá y no era fácil obtenerlo.

Por tal motivo, los elementos que se utilizaban en la fábrica de Montull y Carbellido eran de baja calidad, pero aun así no dejaron de producir la mercancía. Refiere Daniel Montull que:

“Un individuo se apareció cierto día y les vendió una pequeña cantidad de fósforo, y ya que se terminó la guerra pudimos comprarlo directamente. “Comprendimos que aquel fósforo no era bien hallado, seguro que lo robaba de La Central o a un fabricante, pero no tuvimos el menor remordimiento, la fábrica no podría parar y no paró nunca.”

Los problemas en la reciente asociación que Montull aparecieron de nueva cuenta, ahora en las personas de Iglesias, Catá y Ugarte, ya que estos tres se habían dedicado a fabricar maquinaria sin el consentimiento ni conocimiento de Montull. Éste se enoja, y como era el socio mayoritario, los da de baja de la asociación. Más adelante los tres despedidos crean por su cuenta la fábrica de cerillos “La Nacional”.

Montull y Carbellido, solos en su asociación, se dedicaron a la producción y venta de sus cerillos. La cuestión de la elaboración, mejoramiento y adquisición de la

maquinaria, de la obtención, manejo y control de la materia prima, y de la utilización de los elementos de fabricación era una lucha constante dentro del ramo. No se había dado, por ejemplo, con una formulación ni preparación correcta ni adecuada para la producción de la mezcla para elaborar los cerillos, así que la experimentación era una cuestión constante. La experiencia, la experimentación y el atrevimiento hacían un elemento importante en el éxito de la producción. Señalaba Montull que la fórmula que ellos utilizaban era copia de la que se empleaba en “La Central”.

En este sentido la fábrica de “La Corona”, de Montull tuvo un cambio favorable en su mercado y producción, ya que utilizaron la goma de tragacanto para mejorar la calidad de sus cerillos, para que no se escurriera la velita ni “chisporroteara”, es decir, que al frotar el cerillo con su lija y encender el cerillo no lanzara chispas al usuario, y para ello usó un nuevo pegamento que de momento le resultó bien en la lija, pero al poco tiempo la lija o “raspadera” se caía y eso les ocasionó un gran fracaso. Esta coyuntura la aprovechó muy bien la asociación de “La Corona”, y entonces subió la demanda de los productos de esta fábrica, lo que permitió obtener grandes ganancias y posicionarse adecuadamente en el mercado.

### **El empresario local en la re-configuración de “La Central” y el mercado mundial de cerillos.**

En el año de 1920 los cambios en la fábrica de La Central se realizaron por decisión de sus socios principales; Don León Mendizábal se retiró de las actividades de la dirección, y lo mismo hizo su hermano Pedro Mendizábal, y le pidieron a Ugarte que hiciera lo mismo y que se retirara de su puesto. Ramón Zabaleta, un hábil fabricante de cerillos había sido habilitado años antes en el puesto de la gerencia, pero ya era un hombre de avanzada edad y nunca se había hecho cargo de los aspectos comerciales, sin embargo los Mendizábal lo habían designado con un puesto cercano a ellos. Otro de los hombres clave en la cuestión de la comercialización y organización empresarial que ayudaba mucho a “La Central” fue Luís Rodríguez, otro hombre de edad avanzada y respetado entre todos ellos también por su habilidad en la fabricación y administración. Castorena

y Rodríguez se hicieron cargo tanto de la dirección como de la gerencia de la fábrica, aunque se sabía que estos dos eran los principales artífices de esa empresa.

Cuando Montull fue empleado en “La Central” se guardaron estimación y había entendimiento entre ellos y viendo las ventajas en las nuevas condiciones que existían, y aprovechando los cambios en los puestos y en la orientación de la fábrica, Luís Rodríguez buscó a Daniel Montull para llegar a un arreglo de fusión entre “La Central” y “La Corona”. Montull aceptó las proposiciones dado que era una cuestión estratégica para ambos, pero sobre todo para La Corona, ya que tenía grandes dificultades para seguir consiguiendo la materia prima. En este momento requerían de una red de fábricas, de abastecedores de materia prima, y de trabajadores que conocieran de la materia. En ese sentido apunta mi planeamiento sobre la reciprocidad entre estos actores sociales que conforman una red asimétrica. Como veremos más adelante, se requería de la participación de todos aunque estos no se encontraran en las mismas condiciones de inversión, de participación y ganancias, pero hacía que estuvieran dentro del mercado

Para el año de 1921 se iniciaron las operaciones de la fusión, y la primera acción entre estos nuevos socios fue la compra de la fábrica “La Antorcha” del Sr. García Bernal. Montull se puso en contacto con Dámaso Carbellido que seguía en Madrid y le argumentó las razones para tal fusión, además de que hubiera sido muy difícil competir a largo plazo con La Central. Carbellido envió una carta poder a su hijo para representarlo en estos asuntos y poder lograr la fusión de estas fábricas. Ahora aparecían como socios de los Mendizábal Montull y Carbellido. Señala Montull;

“los dos quedamos con la misma representación, o sea, un diez por ciento cada uno en la Sociedad Mendizábal y Cía. Que era la misma representación que tenían don Esteban Castorena y don Román Zabaleta y que más tarde obtuvo también Luis Rodríguez.”(...)

“En (el ramo de) los cerillos no podía pensar en los progresos pues me daba cuenta que nunca los principales socios de La Central y especialmente Esteban S. Castorena y Rodríguez, permitirían mi expansión, ellos siempre desearían sobresalir por muchas causas, por figurar, por orgullo y además para provecho propio.”

Las acciones para expandir las áreas de influencia, es decir de ampliar su red de la fábrica “La Central” y de continuar adquiriendo otras fábricas fue una tarea que se siguió con ahínco por parte de Montull y Rodríguez. En la ciudad de Monterrey existía una fábrica de cerillos llamada El Fénix, de la Casa Holec, quienes consideraban que tener esa fábrica les redituaba poco y no era su ramo de especialización. Por lo que decidieron venderla a los de La Central, así que posterior a la compra de esta fábrica, Montull se dedicó al cuidado de la elaboración de los cerillos. Además, La Corona había comprado una patente para fabricar la caja de resorte que siempre se había importado de España y que junto con su magnífica calidad le daba mucha categoría.” El Sr. Don Zenón Guzmán, gerente de la casa Holec y uno de los antiguos accionistas de esas empresas al ver la calidad de los cerillos en su nueva producción se irritó mucho y comentó que se había cometido un error garrafal al deshacerse de esa fábrica, refiere Montull que Guzmán expresó que “ nunca debería haber vendido aquel negocio, lo que hubiera sido lógico era haber comprado al individuo que había fabricado aquellos cerillos.” A lo cual Daniel Montull le respondió: muchas gracias, don Zenón, le dije, pero ello iba a serles un poco difícil pues este fabricante nunca ha estado en venta.”

Mientras tanto la fábrica La Nacional seguía con sus ventas y lo hacía bien dado el éxito en la fabricación de sus cerillos. Iglesias y sus socios empezaron a dejar sentir su fuerza en el mercado y empezaron a introducirse en áreas de competencia de La Central. También apareció en el mercado una pequeña fábrica de los Hermanos Salas en la ciudad de México, esta fábrica se llamaba “La Imperial”.

### **“La Imperial” y el capital sueco en México**

Aquí aparecen dos elementos importantes en el escenario de la industria cerillera; el primero, tiene que ver con la presencia del capital trasnacional en la industria cerillera, el segundo, la presencia de los Hermanos Salas en el mercado de la producción de cerillos. Nos ocuparemos en las siguientes líneas de describir cómo se dio el contacto con la industria cerillera mundial y de cómo los empresarios mexicanos no se insertaron a esta firma trasnacional. Si bien los Hermanos Salas no son mencionados después de esta referencia, es para hacer mención sobre la composición del escenario empresarial de la rama cerillera en México.

En el año de 1924 se presentó a las instalaciones y ante los socios de La Central el Sr. Federico Atterberg quien era Presidente de la International Match Corporation, de New York filial de Krugger and Tool y la Swedish Match de Suecia, de las fábricas más importantes del mundo, negocio que tenía, según información de Montull, un capital de doscientos millones de dólares. Las visitas a La Central era para ver las instalaciones y tener intercambio de impresiones con los miembros de esa empresa. Atterberg solamente se podía comunicar en francés con Luís Rodríguez, ya que el era el único que entendía este idioma. A decir de Montull:

“Al poco tiempo dicho señor compró la fábrica de los Sres. Salas, que por cierto era de muy poca importancia pero seguramente que le gustó el nombre de “La Imperial” y menos mal que compró aquel pequeño negocio, pues si llega a adquirir La Nacional nosotros lo hubiéramos pasado bastante mal. (...) Ellos pretendían ser los amos del mundo en el negocio de cerillos y fósforos y sus charlas no tenían más objeto que comprar nuestros negocios pero ello no era cosa tan fácil.”

Después de haberse relacionado por algún tiempo entre los socios de “La Central” y Atterberg en 1927 acordaron que podrían llegar a algún acuerdo de cooperación. Éste consistía en adquirir todas las fábricas que existieran del ramo de los cerillos. El pacto se hizo con la condición de que las empresas se mantuvieran por separado. Una de las primeras compras fue la fábrica “La Nacional”. En tanto que ellos habían ensanchado la Imperial.

Los suecos les abonaban a los socios mexicanos un 25% de la adquisición de cada fábrica, quedando en manos de los mexicanos las acciones de las fábricas adquiridas, y con estas acciones pudieron establecer un mercado sin mucha competencia en la parte sur del país. Después empezaron los trámites para poder adquirir otras fábricas de la parte central y norte del país.

Montull con ese encargo de los socios suecos, viajó a la ciudad de San Luis Potosí a comprar la fábrica El Gallo, y otras fábricas de las ciudades de Saltillo, Coahuila y Monterrey, Nuevo León. Fábricas que a decir de los socios, les estorbaban en el mercado. En San Luis Potosí Montull se entrevistó con los Señores Gómez, en la

ciudad de Saltillo se entrevistó con otros señores Gómez y en Monterrey con los señores Sepúlveda. Después de haber hecho las compras en esos lugares, se dirigió a la ciudad de Aguascalientes con el fin de comprar la fábrica de ahí, pero esa ocasión no tuvo éxito.

Luís Rodríguez y Daniel Montull con sus respectivas esposas viajaron a la ciudad de New York para tener conversaciones con Atterberg y ponerse al corriente de los movimientos de compras de las fábricas. En tanto, Castorena viajó a España para realizar visitar de carácter personal. De regresó Montull se entrevistó con el Sr. Cayetano Blanco Gil, quien había sido designado gerente de La Nacional. Y en esa entrevista se percató de que tanto Rodríguez como Castorena estaban acotando y previendo que Montull fuera a tomar ventaja y pretendieron quitarle peso a la fábrica La Corona. Ante ese conocimiento Montull actuó con cautela y cuidado en los negocios. Finalmente se pudo concretar la compra de la fábrica de Ciudad Guzmán de un señor apellidado Fuentes. Quedaban solamente los pequeños competidores en las distintas regiones del país.

En “la Imperial” se había sido designado gerente el Señor Janet, y más adelante fue removido y sustituido por el Sr. Helger Graffman, el cual demostró tener una competitividad mas agresiva, de tal forma que hizo pensar a los socios mexicanos que las relaciones entre ellos y los suecos se terminarían pronto al concretarse la venta de las empresas cerilleras mexicanas al capital sueco. Mientras esto ocurría la crisis mundial del año de 1929 se empezó a sentir en distintas partes del mundo, y en México las consecuencias eran críticas. Por su parte, Graffman y Castorena y Rodríguez empezaron a distanciarse y los puntos de desacuerdos sobre las adquisiciones de más empresas se hicieron mas frecuentes entre ellos. No obstante, los suecos siguieron mostrando sus inquietudes de comprar todos los negocios de “La Central”, a pesar de haber surgido otros competidores en el mercado distintos a La Central.

El Sr. Graffman insistió en la compra de las fábricas de la Central y sus filiales. El había realizado algunas acciones que no les parecieron correctas a los empresarios mexicanos, por tal motivo tenían ciertas sospechas sobre su actuación. Sobre todo Luís Rodríguez y Castorena eran quienes mas desconfianza tenían de este señor. Sin embargo, la insistencia de Graffman fue tal que le comunicó a Montull la intención de Atterberg de



acudir a la ciudad de El Paso Texas con las firmes intenciones de acercarse a los socios mexicanos y hacerles una buena oferta de compra de sus fábricas. Montull convenció tanto a Castorena como a Rodríguez de aceptar la oferta y realizar las operaciones de venta de “La Central” a los suecos, que se decían los grandes monopolistas

Castorena y Rodríguez, al igual que Montull formalizaron los acuerdos de la venta de La Central y sus filiales en condiciones muy favorables, siendo además otra de las condiciones que los dos primeros recibirían una cantidad como mínimo de mil dólares mensuales sin obligación de prestar trabajo alguno por un período de 10 años. Dado que los empresarios suecos tenían mucho interés en la adquisición, aceptaron el trato. Quedaba la acción de realizar los inventarios de la maquinaria, los muebles y todo aquel objeto perteneciente a la asociación en los cuales estaban consideradas La Central, La Corona, La Nacional, Ambos Mundos de San Luís Potosí y el Fénix de Monterrey. También había que hacer los cálculos de los materiales en proceso, los productos elaborados y el avalúo de la materia prima que se encontraba en los almacenes.

El trabajo de los inventarios, según Montull fue una actividad casi tortuosa porque para los empresarios suecos era importante recabar los datos de toda la maquinaria y objeto material que se encontraba relacionada con la empresa y que representaba sus activos. Esta era una gran diferencia que se presentaba entre aquellos empresarios suecos y los empresarios de La Central que operaban en México. Para los primeros era importante recabar todos los datos, por más mínimos que fueran, o de aquellos instrumentos que tuvieran relación con la producción. En tanto que para los empresarios de México, no importaba tanto que era lo que tenían o dejaban de tener en términos de la producción.

Refiere Montull :

“Generalmente en un negocio de esta índole se presentan inventarios, se confrontan aquellas partidas de más importancia y se discuten en conjunto y siempre se llega a un acuerdo mediante un descuento, pero estos señores quisieron valorizar y discutir cosa por cosa, lo mismo un edificio que una máquina, un tintero, una silla, mesas, etc. Y hay que ver el lío que se armó. Las discusiones se iban sucediendo y en casi todo tenía que intervenir yo: “pero esta silla no vale veinte pesos”. “Bueno, cuanto cree usted,”decía yo. “Hombre, quince”, nada, dieciocho y adelante”. Puede imaginarse lo latosa que fue esta operación. Naturalmente que nosotros en vista de esta ridícula forma de actuar

nos encajamos en grande. Sacamos cuantas máquinas teníamos arrumbadas y todo aquello que le podíamos sacar provecho. Un día en La Central mandamos pintar una vieja máquina y la pusimos en el salón. Atterberg se fijó y me preguntó: “Esta máquina porque la han pintado y la han puesto aquí ? Ayer no estaba”. “hombre, le conteste, lo hemos hecho para sacarle un poco más de precio.”

(...)“entre preparar inventarios y discutir tardamos casi dos meses; por fin a últimos de octubre, allá por el año 1930, se finalizó el negocio y cobramos, pero no todo pues según lo tratado dejamos depositados ochocientos mil dólares como garantía de que no competiríamos. Además las cuentas del negocio quedaban por nuestra cuenta, cuyas cantidades se nos irían entregando a medida que se fueran cobrando. A Luís, Castorena y a mi por el porcentaje que teníamos en utilidades nos correspondió unos doscientos mil pesos oro a cada uno, además de recuperar nuestro capital social y la utilidad que al mismo le correspondía, pero mucho antes de llevar a buen fin nuestras pláticas y abusando de mi debilidad económica.”

La firma de los documentos se realizó en una reunión en la ciudad de Nueva York. Un dato importante que parecía carecer de relevancia era que los demás socios de La Central habían pedido que un banco diera el aval por la cantidad en que quedaba el depósito, a lo cual los banqueros no aceptaban, ya que se les hizo irracional tal petición dada la firma a la que se referían, agrega Montull que:

“Los banqueros se rehusaban: “La International Match Corp. no necesita aval, ellos nos podrían avalar a nosotros”, a lo que contesté: “Pero, que quieren ustedes, nuestros socios no entienden, ellos desean la firma de un banco”.

Se logró la resolución pedida, y además tanto Castorena como Rodríguez lograron su solicitud de que los sueldos estuvieran respaldados por la hipoteca del edificio de la fábrica La Central. El Sr. Atterberg solicitó que la petición de los socios mexicanos de que a dos de ellos se les otorgara una cantidad mensual sin obligación de trabajo dentro de la fábrica se extendiera a Montull. A la llegada a la ciudad de México, el Sr. Graffman le solicitó a Montull que prestara sus servicios a la Central bajo su mando.

Montull aceptó y se convirtió entonces en el gerente de esta empresa. Montull aceptó por varios motivos, a decir de él, porque por una parte el estaría vigilando que se realizaran el pago de las cuentas de sus antiguos clientes y que esto iba dirigido al pago de los socios, y además le permitía seguir en el mundo de la producción de cerillos. Luís Rodríguez partió para España con sus familiares, en tanto que Castorena siguió en calidad de Presidente de La Central, y los puestos de todas las fábricas se concentraron en La Central, así que se despidió a todo el personal de las fábricas incorporadas.

En 1930 iniciaba un periodo que fue llamado de “sustitución de importaciones”, que vino a sobreponerse al modelo agroexportador que duró desde la segunda mitad del siglo XIX hasta estas tres primeras décadas del siglo XX. (Ramírez,1980:27) en Garza. Por su parte, Gustavo Garza señala que en 1930 emergía un movimiento revolucionario, que originó una serie de cambios en el mundo económico y productivo de México, y señala que “lo incipiente de su desarrollo industrial se reflejaba en el escaso 12.9% que representaban las manufacturas en el producto nacional, y por el predominio de la producción de bienes de consumo inmediato que constituía el 82.2%.”(Garza,1985;148).

Por su parte, Rivera Ríos (1994) señala que “en los países en desarrollo ha existido un tipo de producción en pequeña escala organizada con las técnicas primitivas propias del régimen de producción precapitalista. En el proceso de rápida penetración del capitalismo, no todas estas empresas desaparecen inmediatamente, al contrario, muchas de ellas subsisten compitiendo contra el llamado sector moderno de la economía (Rivera Ríos,1994;25). El caso de las empresas como la cerillera, que trasladó de Europa maquinaria que utilizó en sus talleres, la ha mantenido en su trayectoria de vida, pero su vida útil paso de manera inexorable, sin renovar con piezas originales aquellas que se venían averiando o sufriendo el desgaste natural por el uso. La copia de las piezas se fue dando gracias a que los operarios elaboraron imitaciones de las piezas, permitiendo con ello que la maquinaria siguiera teniendo vida útil, y por lo tanto, que la empresa siguiera en su proceso normal de producción sin necesidad de importar nuevas piezas, o bien una nueva maquinaria. La maquinaria material y física que permitía la producción era una parte importante, como lo era el propio mecanismo de administración y de acción empresarial de quienes erigían la empresa y le permitían la inclusión de procesos novedosos.

Así podemos entender la rápida y aparentemente fácil aparición de empresas productoras de cerillos y fósforos comprendidas dentro de la industria química, señalando que las políticas de los empresarios mexicanos sabían aprovechar las ventajas de las políticas del estado al respecto. Por eso, el documento de Montull, viene a ser sumamente rico en datos y referencias en este sentido al dejarnos el siguiente testimonio:

“Fui nombrado Gerente General de La Central el 28 de octubre de 1931 y me encontré con que estaba creciendo el número de fabricantes competidores. Barros, antiguo viajero de La Corona, se había establecido en San Bartolo Naucalpan. Los suecos habían logrado un decreto del gobierno mexicano prohibiendo la fabricación de cerillos de dos cabezas, pero este buen señor estaba haciendo magnifico negocio ignorando tal decreto. Un antiguo empleado de “La Central” y un viajero que había sido de “La Nacional”, Sres. Martínez y Rodríguez, ayudados por otro señor gallego hermano de mi antiguo viajero Catá, se habían establecido en Irapuato. En Puebla empezaba a trabajar la compañía “Atlas”. En Guadalajara seguía trabajando “La Japonesa”, en Aguascalientes un señor Urtiaga también competía, en Cd. Guzmán seguían los señores de “La Fe” y mis antiguos colaboradores de “La Corona”, Molina y Benavent al negarles empleo Graffman estaban montando una fábrica. Además se rumoraba que Loizaga, una vez cumplido el plazo a que se comprometió también establecía otra fábrica la que sería de bastante importancia toda vez que su socio sería el Sr. Lorenzo Cué que estaba por casarse con la hija de Loizaga. La situación como se ve, se volvió turbia (para la Central). Graffman puso como gerente de “La Imperial” a Cayetano Blanco. Aquella fábrica estaba montada para fabricar fósforo de madera empezando a hacer una gran propaganda por radio y prensa. Graffman, cuya actividad y capacidad de trabajo eran enormes, casi todos los días nos enviaba a los Gerentes iniciativas de trabajo, él deseaba cambiarlo todo.

Se observa, de acuerdo al escrito de Montull y a los datos que nos aportan los Hermanos Salas, que la participación de los industriales no sólo era en la esfera de la administración, de los recursos laborales, sino también en la esfera de los sistemas tecnológicos y la experimentación en la elaboración de los elementos de producción. El éxito o fracaso de una empresa no dependía solamente del capital invertido, sino en la

forma de las relaciones interpersonales con otros empresarios y el acercamiento de los empresarios con su producto. Montull escribe:

“Yo tenía fuertes discusiones con él (con Graffman) y en muy pocos asuntos iba de acuerdo con sus deseos. Es muy difícil modificar sistemas y nosotros habíamos tenido éxito con nuestra manera de trabajar, pero nada, él seguía adelante insistiendo en que todo iba a cambiar. Se metía en todo y era bastante difícil trabajar en aquel ambiente. Afortunadamente a mi no logro hacerme cambiar nada. Él intentó hacer cambiar hasta mi fórmula de la composición de la cabeza del cerillo que reformé en “La Corona” y que; al aplicarla ahora en “La Central” nos estaba dando muy buenos resultados. Un día me reprendió grandemente y me dijo que tenía que cambiar mi forma de trabajo para fabricar los cerillos a lo que conteste rápidamente: “Ni usted ni Krugger, ni Atterberg ni nadie, me harán fabricar cerillos malos a sabiendas.” Tenía un secretario de apellido Lingstron, buen hombre y con quien yo me entendía bien, pero el pobre se desesperaba cuando me comunicaba algunas de las cosas que yo creía que eran descabelladas. ” Y una de estas era la forma de trabajo así como la aplicación de la tecnología mexicana. Esto mostraba la asimilación de la tecnología europea en la maquinaria.

Volviendo a Montull, señala que en La Central efectuaba buenas ventas y las utilidades en dicho negocio se presentaban satisfactorias, no así en otras fábricas especialmente en La Imperial en la que los gastos eran fuertes y sobre todo los efectuados por su Presidente que era el mismo Sr. Graffman.”

Y agregaba: “El negocio de La Central seguía marchando muy bien, pero cuando más ajenos estábamos a toda dificultad, sucedió un acontecimiento terrible: Krugger, el Rey de los Fósforos, el sueco que controlaba casi toda la producción mundial de fósforos y cerillos y hombre poderoso de la industria, que se creía un superhombre, que manejaba negocios de tanta cuantía, se suicidó. En París se pegó un tiro dando fin a todo, lo que significaba además, un desastre para muchos.”

El temor de los empresarios y socios de estas empresas fue el perderlo todo, sobre todo cuando tenían una inversión de ochocientos mil dólares en esas negociaciones. Después de la noticia de este acontecimiento, a mediados de 1932, se dio la declaración de quiebra de la Krugger & Tool, de la de la Swedish Match Cop. de Estocolmo y de la International Match Corp. De New York que eran sus filiales. Afortunadamente para los socios mexicanos, la condición de que una institución bancaria respaldara las acciones que se habían realizado les daba cierta tranquilidad al respecto.

La Central siguió trabajando normalmente, e incluso, se llegó a liquidar una deuda que se tenía pendiente con algunos acreedores. Por su parte el Sr. Graffman se encontraba en medio de problemas de administración que lo hicieron alejarse de sus labores cotidianas. En días posteriores Castorena, Rodríguez y Montull tuvieron la visita del Sr. Lyford, quien era el Síndico de la quiebra de la International Match Cop. de New York. Graffman notificó a los socios y a los representantes de La Central que era necesario hacer un viaje a la ciudad de Nueva York para abordar asuntos relacionados con la empresa. Las intenciones de Graffman eran que los socios de México retomaran nuevamente las acciones de la asociación, y además quedarse con el monopolio cerillero de España. Pero Graffman no contaba con el poder del Sr. Ildefonso Fierro e Hijos, quién a su vez, el pretendía hacer lo mismo con el monopolio en México.

Montull refiere respecto a los negocios de la empresa La Central y sus propietarios suecos que estaban relacionados con empresas de Inglaterra, Francia, España y Suecia. Y Castorena se había quedado en México, pero Graffman quería que él estuviera también en la ciudad de Nueva York. Además, Graffman comisionó a los abogados Sres. Solana, Wiechers y Gómez Morín para que logaran convencer a Castorena y se trasladaran todos a New York. Ya estando todos ellos en esa ciudad norteamericana viajaron a España para tratar lo relacionado con las empresas de México y España. En la ciudad de Madrid fueron a buscar a don Pedro Mendizábal, pero como no lo encontraron, se tomaron un tiempo de esparcimiento y se dirigieron a Motrico para que Esteban Castorena conociera la ciudad y el lugar donde nació León Mendizábal, fundador de La Central. Además conocieron allá la fábrica de cerillos establecida en Carabanchel, en donde se tomó un acuerdo previo de que tanto Montull como Castorena iban a ser nombrados dirigentes técnicos. Mas tarde regresaron a la ciudad de Nueva York para continuar con las reuniones de negociación en las que se encontraban además

de Luís Rodríguez y Esteban Castorena, Pedro Mendizábal, Pedro Ugarte y Gregorio Fernández.

Los empresarios de España, en representación de un señor de apellido Monzón iniciaron la compra del paquete de acciones tanto de algunas de las fábricas de cerillos de México, así mismo también iniciaron la compra de acciones de algunas fábricas de España en el contexto de la quiebra de la empresa sueca. La compra de acciones en México seguramente tenía el objetivo de lograr la penetración de capital español en esta rama de la industria aprovechando el descontrol y el desconcierto de lo sucedido con la empresa de Kreuger. Aunque en ese momento los empresarios mexicanos habían logrado ciertos logros favorables para mantener las fábricas mexicanas en sus manos, y aunque las negociaciones se tornaron ríspidas y agresivas y posteriormente con cierta ventaja por parte de los españoles para ofrecer mayor poder adquisitivo, no fueron tan oportunas como las de los empresarios mexicanos.

El Sr. Lyford le pidió un informe a Montull sobre el valor de los negocios de la quiebra en México, el cual lo realizó mencionando que de acuerdo a la forma en que sus directores y socios externos no tenían mucho valor. Después de prolongadas reuniones el Sr. Lyford, en presencia de Graffman y Castorena, le mencionó a Montull que si podía ofrecer una oferta de compra. Montull lo comentó con Castorena y con Graffman, pero Daniel Montull le refirió a Graffman que no podía hacer el ofrecimiento dado que tenía un compromiso y que le impedía hacer la compra. Graffman entonces mencionó que el lo liberaba de ese compromiso y obligación establecida anteriormente en el contrato con la empresa sueca, para que quedara libre de hacer la oferta. Y no solo eso le sugirió, sino le indicó que presentara la oferta la mas baja posible.

Por su parte, Castorena pensó que estaría bien proponer la oferta lo mas baja posible, por el contrario Montull sugirió que la oferta se hiciera lo más alto posible, porque él pensaba que los españoles querían que se les pusiera un escalón y luego ellos poder escalarlo más alto. De tal forma que Montull y Castorena fijaron una oferta alta para la compra de las fábricas en México.

El Sr. Wiechers, abogado de la empresa sueca, le mencionó a Montull que había tres grupos, sugirió entonces que se repartiera el cuarenta por ciento para Castorena,

Montull y su grupo de La Central, cuarenta por ciento para Graffman, Atterberg y su grupo y el resto veinte por ciento para Cayetano Blanco, Lyngstrong y su grupo de “La Imperial”. Montull acepto viendo que Cayetano Blanco estaría siempre del lado de los mexicanos y entonces tendrían mayoría en el grupo. Castorena y Montull junto con los demás socios mexicanos lograron que se aceptara la oferta en cuanto al requerimiento de la quiebra, comprometiéndose a pagar un diez por ciento aportando por parte iguales Castorena y Montull. Los trámites se terminaron en el inicio del año de 1934.

En ese mismo año tuvieron una reunión los representantes del monopolio cerillero de España y Suecia con Luís R. y Daniel Montull para finiquitar los asuntos relacionados con la venta de la empresa. Hubo propuestas para que los empresarios de México compraran los monopolios cerilleros de Polonia y Turquía, pero no accedieron a la oferta dado que se quisieron dedicar a los negocios en México solamente.

Después de estas largas negociaciones, y en donde se logró que el capital y el control volviera a manos de empresarios mexicanos y arraigados en México, la Central siguió su marcha de producción. Paralelamente a los esfuerzos del gobierno mexicano de impulsar y levantar la producción industrial, las revueltas del capital nacional e internacional por el manejo de los mercados de un producto específico fueron muy arduas. Y las etapas posteriores fueron de gran competencia dentro del mercado nacional. En ese año de 1934, dice Montull, al regresar de las negociaciones efectuadas en la ciudad de Nueva York, y dado que ya les tenían al tanto de lo que podía suceder, al arribar a México, refiere Montull que en el mes de febrero de 1934:

“fue todo un gran acontecimiento; estaban en la estación todos los obreros y empleados de La Central que en aquella época eran muchos y, además, una gran cantidad de amigos”. La operación de la adquisición y la recuperación del dinero de la quiebra duro unos 14 meses. Ahora nos esperaba una fuerte tarea. Después de algunas juntas llegamos a un perfecto acuerdo y entregamos la participación que a cada quien correspondía, se ajustaron cuentas y empezamos a trabajar. Los negocios estaban como los habíamos dejado. La competencia fuerte y por lo tanto se imponía un gran trabajo. Una vez cambiado impresiones con el jefe de ventas, Saturnino Álvarez que poco antes de nuestra salida le habíamos quitado el trabajo de Agente Viajero que dominaba muy bien en la zona del Pacifico,



para que se hiciera cargo del Departamento de Ventas y los mejores elementos de nuestro negocio, llegamos al acuerdo de que era necesaria una gran ofensiva. Había que barrer a todo el mundo y al efecto empezamos a competir fuertemente al grado que rebajamos el precio de las ventas y en algunas zonas había viajeros que vendían a ochenta centavos el paquete en la marca de a dos centavos y nosotros lo apuntábamos a sesenta. Venían comerciantes de Puebla, Guadalajara y otras importantes ciudades y les vendíamos cantidades de importancia a precios bajísimos.

Aquí se observa la manera en como se empezó a aplicar una estrategia para mantener el control del mercado, pero esta no iba a dar resultados inmediatos, directos ni efectivos, pensando en que la lógica monetaria era la única. Por eso encontramos interesante lo que mas adelante agrega Montull:

“Nuestra ofensiva era tremenda pero ni aún así logramos hacer cerrar ninguna fábrica competidora, antes al contrario, hacía poco que se había abierto una nueva cerillera de los Sres. Molina y Benavente antiguos empleados míos y ya estaban empezando otra del Sr. Loizaga, La Anáhuac y se decía que iba a ser de gran importancia.”

Montull nos muestra la forma en que se multiplicaban las empresas debido a que los integrantes del círculo aprendían mecanismos y estrategias. Pero sobre todo, que aprovechaban las condiciones de mercado, de aplicación de la tecnología y de que se beneficiaban de la intervención de trabajadores que conocían el oficio. La conjugación de estos elementos hacía ver a los empresarios las oportunidades para desarrollarse. Pero tales condiciones, antes que desanimar a Montull, lo obligaban a desempeñarse con más fuerza, ya que aprovechaba las oportunidades de los nuevos escenarios. Hacía gala no solo de conocer el mercado y la tecnología, sino a estos empresarios. Conocer la forma de operar, en lo que nosotros llamamos la red de actores sociales, le ofrecía a Montull un área de oportunidades para poner a prueba sus habilidades, y lo que también se considera aquí conceptualmente sobre el empresario. El aprovechamiento de las oportunidades de los empresarios para sacar ventaja de su entorno y de condiciones adversas en ocasiones.

#### **IV. El entorno de fábrica de cerillos.**

La fábrica de cerillos se encuentra ubicada en el municipio de San Juan del Río. La población de San Juan del Río pertenece al Estado de Querétaro. Actualmente es considerada la segunda en importancia del Querétaro. San Juan del Río colinda con el municipio de Tequisquiapan, con el Estado de Hidalgo, con el Estado de México y con los municipios de Amealco y de Pedro Escobedo. Representa el 6.9% de la superficie del Estado con 779.9 kms cuadrados. El municipio cuenta con su cabecera municipal del mismo nombre, y lo integran seis delegaciones; San Pedro Ahuacatlan, Galindo, Santa Lucía, Paso de Mata, El Cazadero y El Organal. Tiene como localidades principales La Estancia, La Valla, La Llave, Paso de Mata, Arcilla y Santa Rosa Xajay. Hasta el año de 1990 su población era de 126 555, de los cuales 62.049 eran hombres y 64.506 mujeres. La población rural era mayoritaria en los principios del siglo XX, luego quizá por la incipiente oferta laboral se modificó el escenario, La población rural para ese entonces del 76.0 % y la urbana del 24.0% y se mantuvo con cierta variación en esos rangos hasta 1970. En 1980 la población rural alcanzo el 59.8% debido a que la urbana creció al 40.2%, y ya para el año de 1990 la población urbana ya había rebasado su porcentaje histórico anterior al registrar un 39.8 la población rural y un 60.2 la población urbana. Resultados de ese censo la PEA arrojó los siguientes datos Agricultura 33%, industria 42%, Comercio 10% y la artesanía el 15%. (Cuaderno Estadístico, 1993, Enciclopedia Temática de Querétaro).

#### ***Entorno Histórico***

San Juan del Río se constituyó como un importante referente geográfico y económico en los primeros siglos en que la colonia desarrollaba la extensión de su territorio y de la consolidación de algunos puntos importantes. Con el paso del tiempo, siguió guardando modestamente su lugar de importancia. Tiempo después, las actividades económicas se redujeron a las cosechas de granos en las haciendas y a la curtiduría de pieles. San Juan del Río con el arribo del porfiriato, a finales del siglo XIX y principios del XX, emprende cierto dinamismo comercial por las acciones promovidas en las haciendas.

En las versiones y referencias históricas San Juan del Río fue señalada frecuentemente como un centro secundario en la Provincia de Querétaro. Fundada en 1531 esta población se convirtió en un punto de referencia para el avance territorial de virreinato hacia el norte de la colonia. Con el paso del tiempo se convirtió en un obligado paso hacia los centros mineros luego descubiertos, como lo fueron San Luís Potosí y Zacatecas. John C. Super hace referencia al documento de Dusenberry<sup>1</sup> para señalar sobre esta entidad que:

"en cuanto a extensión e importancia económica se equiparaba con muchas ciudades del Nuevo Mundo. Después del descubrimiento de la plata, San Juan del Río siguió siendo un sendero muy parecido al de Querétaro, prosperando con el tráfico de las minas con la ciudad de México y después también con la producción de cereales y telas. A fines del siglo XVI era el centro obligado de parada de las reses y ovejas que se enviaban a los mercados de la ciudad de México" (Super, 1986;19)

La inserción al comercio internacional de San Juan y de Querétaro datan de finales del XVI, cuando lograron su crecimiento paulatino, de tal forma que ya se tenía el conocimiento por esas fechas de cerca de 25 obrajes en los territorios queretanos, ubicados 12 en Querétaro y 13 en San Juan (González C. I., y González O., 1990) y que hacía considerar de importancia su producción en el mercado textil.

La ciudad de San Juan empezó a cobrar importancia desde su propia fundación. Interesa señalar este rasgo porque los elementos de su conformación permitieron un desarrollo que sentó las bases para su crecimiento y desarrollo. Se le comparó con otros centros importantes, no solo del país sino de Europa. Al tiempo que:

“en el siglo XVIII, Carlos III de la Casa Borbón impuso una serie de políticas de reactivación económica para la Nueva España, San Juan del Río formó parte del impulso agrícola, minero y mercantil. Su agricultura al igual que en otras partes del Bajío se consideró como la más desarrollada y moderna (por la forma de labranza de la tierra y por el tipo de cultivos) de la Nueva España, que fue

---

<sup>1</sup> William Dusenberry, *The Mexican Mesta: the administration of Ranching in colonial Mexico*. Urbana, Illinois, USA 1963

conformando, junto con Querétaro, Celaya y León, un corredor de agricultura mestiza (en el que se cultivaba principalmente): maíz, frijol y chile, combinados con trigo, cebada, habas, lentejas y algunas hortalizas (traídas) de Europa.” (González, C.I. et al ,2000)

Las tierras de esta región, y donde se asentaba principalmente este poblado tenían mucha importancia por varias razones, en las que destacaban principalmente lo fértil y adecuado para la agricultura, así como un clima benigno que permitía lograr condiciones de producción. Por estas razones, las Haciendas se distribuyeron en la amplia extensión de esta zona, demarcadas en la jurisdicción de San Juan, creando un ambiente productivo.

Por tales razones, y como lo refiere Super (1986) al señalar el documento de las Relaciones estadísticas de Nueva España de principios de Siglo XIX, para el Siglo XVIII San Juan tenía mucha similitud a la ciudad de Querétaro, sin llegar a ser totalmente como aquella. La ubicación de San Juan del Río permitió un comercio activo tal como sucedía con algunas ciudades, por ejemplo la ya citada de Querétaro, pero también se le podía comparar con Granada, Sevilla o Barcelona que tanto aquellas como esta, enviaban telas diversas, así mismo se recibían telas sencillas que provenían de Francia, el vino de Málaga, de Asía provenían las telas de seda, en tanto que Querétaro les enviaba mantas, sombreros y tabaco. Y a San Juan además llegaban desde Puebla textiles del tipo mantones, el Estado de Campeche enviaba pescado y jamón, así como Colima les enviaba sal, lo que dejaba ver la importancia del intercambio comercial y centro de interés económico de sus habitantes. Las actividades económicas de este centro de población, para ese tiempo se referían a las cosechas de maíz y trigo, además de cebollas. Se criaba ganado en un breve periodo situado antes del Siglo XVIII. Pero lo que más destacaba era la elaboración de piezas de alfarería, telas sencillas de manta y se realizaban curtido de pieles. Siguiendo las referencias de Super, en las "Relaciones Estadísticas de Nueva España de principios de Siglo XIX". Y hace una anotación interesante respecto a sus poblaciones que componían el escenario demográfico y de su composición de la dinámica social y económica, ya que menciona que:

"San Juan del Río era distinta de las demás comunidades de la provincia. La mayoría eran pequeños poblados indígenas, todos probablemente de un origen posterior a la conquista, que ni siquiera llegaron a ser pequeños centros urbanos. Querétaro y San Juan del Río los utilizaban para traer de ahí trabajadores, y como mercados para sus productos industriales" (Super, 1986;20).

El poblado fue adquiriendo un carácter marcadamente agrícola en esa etapa del porfiriato, la vida de las haciendas cobró dinamismo en la primera década del siglo XX, y posteriormente se empezó a tener otras fuentes de empleo, en donde el comercio se fue abriendo paso. Esta actividad de comercio se fortaleció sobre todo con la presencia del ferrocarril en esta zona. En el periodo comprendido entre 1881 y 1882 las vías del ferrocarril llegan a San Juan que lo une a las redes de comunicación que empezaron a modernizar y enlazar a las principales ciudades del país. En San Juan del Río se establece una estación para el tren y años más tarde, ya en las siguientes tres décadas del siglo XX da lugar a que se establezca una "espuela" de la compañía de ferrocarriles para dar servicio de mantenimiento a los trenes, así como la existencia de talleres para la reparación de vagones averiados.

El repunte económico de México cobró un carácter modernizador después de la Segunda Guerra Mundial ante la demanda de productos generados en la industria de la manufactura. Se dio la aparición importante de nuevas ramas industriales impulsadas por la presencia de capitales nacionales y extranjeros. La industrialización entonces cobró un auge importante en el país en diferentes etapas y rubros, por ello los antecedentes de esa condición industrial se encontraban en el repunte de productos, como por ejemplo el calzado entre otros, después de la primera década del siglo XX. Para la tercera década del siglo XX influyó la demanda de los productos minerales y el henequén para el crecimiento de las exportaciones mexicanas. Productos tales como el papel, los alimentos, las bebidas, azúcar, muebles fueron algunos de los importantes de la industria. Aunque para el caso resaltó la presencia de capital extranjero en la inversión de la producción, tal como lo hicieron la empresa de cementos La Tolteca, la Ford Motor Company, embotelladores Mundet, entre otros. De los años de 1929 a 1933 así como el inicio de la Segunda Guerra Mundial la economía mexicana estuvo acotada por la crisis capitalista de esos tiempos. Por lo que la economía del país "acelera su proceso transformador: se supera el viejo modelo de la económica

exportadora y ocurren una serie de cambios estructurales, en consonancia con el espíritu más revolucionario que animó al movimiento de la primera década” (Gracida;23, 1994).

Esta etapa empezó a tener impacto en diferentes puntos de la república mexicana abarcando los puntos geográficos del centro y hacia el norte y occidente del país. En ese eje aparecieron ciudades que pretendieron incorporar ese modelo de industrialización, aunque por otro lado la presencia de fuertes sectores agrícolas se seguía preservando en el mercado del suministro de alimentos. La zona centro y norte adquirieron pronto ese carácter industrializador, pero hubo otras zonas que permanecieron aún con formas productivas agrícolas, en donde el mundo rural predominaba en todos sus niveles. Los rasgos de las formas de producción de unidades todavía autosuficientes como lo eran las haciendas estaban fuertemente arraigadas. Y estas formas de vida y de economía contrastaban con el arranque que estaba experimentando el país en esos años.

San Juan del Río en las primeras décadas del siglo XX había cobrado personalidad como una población urbana. No obstante, se expresaban aún señalamientos poco favorables a su condición como tal. Entre estos señalamientos se pueden mencionar la nula inversión industrial en esos tiempos, así como la ausencia de fuentes suficientes de servicios, por ejemplo; hoteles adecuados para los comerciantes o visitantes, un centro de abastos amplio, no se contaba con una carretera confiable y adecuada para su acceso, el suministro de energía eléctrica era aun incipiente.

### ***Entorno Rural***

Las condiciones geográficas de la zona de San Juan del Río estaban compuestas por amplias extensiones de tierras fértiles, y agua superficial y subterránea que permitía el cultivo de granos y pastizales. Estos elementos naturales atrajeron a los hacendados a construir centros de producción agrícola en ese punto geográfico ubicado en los límites de la frontera oriente del Bajío y que abarca valles de San Juan. Estos valles tienen una amplia diversidad en su composición natural, y en su parte norte se localizan tierras con una gruesa capa de humus, en tanto que otras planicies tienen una delgada capa de humus, pero que hacen posibles buenas cosechas con los elementos que se encuentran en la zona. Las tierras que se encuentran por el lado sureste, permiten el crecimiento de pastizales y que por su humedad es posible ver bordos con agua la mayor parte del año.

Esto hizo posible la presencia de un gran número de cabezas de ganado mayor, y que más adelante hicieran predominante la presencia de toros de lidia en algunas de las extensas tierras de esa zona. Se podían ver hatos de ovejas y de caprinos que poblaban las tierras. La presencia de la mano de obra rural en las haciendas, ranchos y terrenos comunales fueron los elementos para alcanzar esta condición de abundancia.

Los datos nos refieren que había en el año de 1876 quince haciendas y cuarenta y un ranchos, también destaca la existencia de sesenta y ocho terrenos en común, tanto las haciendas, los ranchos y las tierras en común eran pertenecientes a esa municipalidad de San Juan. Las extensiones de las haciendas tenían una aproximación de unas 36 mil hectáreas las grandes y de unos 12 mil hectáreas las pequeñas. Las que sobresalían en el nivel productivo eran las Haciendas *Ajuchitlancito* de la familia Helguera y ahora de los Gonzáles de Jáuregui, *San Clemente* de del Sr. Echevarria, *Galindo*, *Lira*, *El Sauz*, entre las más destacadas, las demás aunque no sobresalían eran de una importancia regional que las hacía participes en el progreso de la zona. (García Ugarte, 1991, *Haciendas de México*, 1966).

Para tener una idea del enorme número de unidades de producción en ese sector agrícola y de los vastos terrenos de la zona. García Ugarte menciona que en la zona:

“algunas haciendas que durante el porfiriato eran consideradas lo mismo como ranchos que como haciendas, como *Escolásticas* de la Señora Montaña, *San Germán* de los hermanos de La Peña y posteriormente de Antonio Díaz Lombardo, *Santa Rosa* de Julián Vázquez, *Santa Lucía* de Francisco Escandón, *Santa Isabel* de la familia Nieto, *Santa Matilde* de doña María Elena Martínez viuda de Ceballos, *Santa Rita* de Severino Ayala, *La Laborcilla* de José y Julián Yarza. *La Cueva* de Anastasio Godinez y Maíz, *La Guitarrilla* de Severiano Montes, *Santa Cruz Escandón* de Francisco González, *Cerro Gordo* de Tomás Bárcenas, *Santa Rosa Xajay* de la familia Guerrero y posteriormente de *Saturnino Salas*, *Guadalupe Helguera* de Joaquín Ugalde y *La Dé* de Fernando Zorrilla y compañía.” (García Ugarte, 1991) [los subrayados son míos para señalar más adelante la región que interesa particularmente para esta investigación]

Estas Haciendas tuvieron su auge desde mediados del siglo XIX, unas de ellas a finales del Siglo XIX, y otras llegaron a mantenerse con una actividad de autosuficiencia hasta las primeras décadas del Siglo XX, fecha de gestación del reparto agrario. En cuanto a la población se refiere, hay algunas fuentes que mencionan datos generales de toda esta área habitada por trabajadores.

#### Datos de Población en el Distrito de San Juan del Río en el año de 1900

Número de familias u hogares	6,753
Casas habitadas, Chozas y jacales	8,557
Casas colectivas	13
<b>Total de habitantes</b>	<b>30,012</b>

Fuente: Archivo Histórico de San Juan del Río, 1900 citado en Nieto, 2000

La distribución de esta población estaba presentada de la siguiente manera; en la cabecera municipal se encontraban 8,201 habitantes. De estos en división de género había 3,840 hombres en tanto que las mujeres eran un total de 4,371. Esa cabecera municipal estaba compuesta por el 37% de la población total del municipio, en tanto que el resto se encontraba distribuida a lo largo y ancho del área del municipio. Principalmente en las vecindades de las haciendas, o dentro de ellas. También se hace la referencia de los habitantes de las 13 casas colectivas, las cuales eran 232. Nieto Ramírez hace notar que el porcentaje de la población en la cabecera municipal disminuyó en los siguiente años de 1900, “de estos la ciudad tenía el 37% del total en 1900 y bajo a 30 %en 1910 y a 31% en 1920. El panorama que se encontraba en San Juan del Río era que “Para 1909 se registró al 61% de la población total del municipio viviendo en las haciendas, de estos se puede considerar un 45% como población económicamente activa, aún cuando muchos de sus integrantes trabajaban por temporadas sumando entre tres y nueve meses ocupados al año.” (Nieto, 2000, pp.70-73) Todos estos trabajadores eran ocupados en las actividades de la labranza.

Respecto a los salarios de las actividades productivas en ese tiempo las cifras refieren lo siguiente: “once haciendas cotizaban en 25 centavos el jornal y nueve lo pagaban a 20 centavos, en tanto Cerro Gordo pagaba 18 centavos, y en la cotización mas baja, Galindo y San Clemente solo rayaban la cantidad de 15 centavos por día; hubo tres casos en las que las mujeres (que trabajaban en la pizca y en la recolección de los productos)



percibían un jornal inferior al de los hombres de la misma hacienda: Cazadero en donde recibían 20 cts., contra 25 centavos del hombre. La estancia con 19 contra 25 y San Clemente con salarios de 10 cts. Para ellas, no se aclara el tiempo de contratación pero se infiere la ocupación en labores a su alcance como la selección de semilla o la pizca y la duración temporal del trabajo.” (Nieto Ramírez,2000 pp.74-75)

Se tienen referencias de las condiciones laborales muy duras de los trabajadores rurales, y los salarios no se habían consolidado en esos centros de trabajo. “los campesinos libres de Tlaxcalilla, Hidalgo y El Sitio de San Juan del Río trabajaban de sol a sol. Las duras condiciones del trabajo despertaron en los hombres el deseo de superarlas. Para entonces el Gobierno del estado había expedido una Ley del trabajo que disponía que a los trabajadores del campo se les pagaran 40 centavos por jornal y fijaba la duración de la jornada en ocho horas” (Suárez Muñoz y Jiménez Gómez,2000, p.374) aunque no se tienen referencias de que esos salarios hubiesen sido aplicados.

La población que habitaba la municipalidad de San Juan del Río en estos años la podíamos catalogar como predominantemente rural si consideramos que los trabajadores se dedicaban exclusivamente a las actividades agrícolas en las haciendas y en sus tierras. Y si nos atenemos a que “la característica distintiva de la comunidad campesina corporativa es que conforma un sistema social circunscrito con límites claros y bien establecidos en relación con sus integrantes y los individuos ajenos a ella” (Wolf, 1977).

Esta región no se vio exenta de episodios violentos de los movimientos rurales, tanto a fines del porfiriato que se generaron tanto por algunas diferencias como por los límites de tierras como por el reparto de tierras a los campesinos. La lucha armada empezó a fraguarse por la posesión de propiedades con la presencia de los propietarios rurales. “Las historias relatadas por los medieros y los peones de La Cueva y San Rafael (.....) son cotidianas para los trabajadores rurales de las haciendas del distrito de San Juan del Río.”(García Ugarte, 1991) Los antecedentes de estas luchas se empezaron a gestar por la división que habían creado los hacendados entre los campesinos, había campesinos leales a los hacendados y los campesinos que trabajan de manera externa para la hacienda, llamados agraristas.

Saturnino Osornio fue uno de los personajes que resaltó en este escenario armado y de revueltas, al convertirse en portavoz de los campesinos que reclamaban derechos sobre el trabajo y las tierras. Su personalidad adusta e insumisa lo consolidó en el liderazgo campesino, que concentró la representatividad de aquellos campesinos que estaban inconformes con las condiciones laborales y económicas de la hacienda. En el periodo del reparto agrario, los peones fieles a los hacendados se mostraron renuentes a recibir las tierras de sus patrones. Se había generado una revuelta entre estos bandos, sobre todo porque el Gobierno había repartido armas para combatir a los rebeldes y esto permitió que la lucha armada entre estos bandos diera escenarios violentos. Sobre todo cuando el gobierno empezó a obligar a los campesinos acasillados a recibir las tierras de las haciendas.

La mayoría de esos campesinos tuvieron una relación estrecha con los hacendados, de tal forma que al momento de establecerse las medidas para el reparto agrario muchos se opusieron a ello. Y más aún a recibir las tierras y las propiedades que eran de sus patrones, tales como los cascos de dichas haciendas, así llamadas a las construcciones que albergaban la vivienda del patrón, las oficinas de administración, así como a las capillas y las bodegas de granos que se producían en ellas. El maíz y el frijol fueron los principales productos cultivados en las tierras agrícolas, seguidos por calabaza, chile y tomate que servían para el auto abasto de las unidades domésticas.

Al avanzar el reparto agrario, las grandes haciendas fueron desapareciendo como centros económicos principales, lo fueron haciendo de acuerdo a la sesión de derechos se les entregaba, después de que las autoridades agrarias efectuaran las mediciones y deslindes de las tierras que se iba haciendo con el programa de repartición de tierras y creación de ejidos. Quedando conformada una población campesina a lo largo y ancho del municipio de San Juan, Los poblados recientemente creados tomaron en su mayoría el nombre de la hacienda.

### ***Entorno Industrial***

El proceso de la industrialización en México tiene dos grandes vertientes de referencia en la historia; el proceso de conformación de la industrialización que ocurre hasta antes del año de 1940 como parte de esa frontera temporal, y el proceso del inicio de

consolidación de la planta industrial mexicana que ocurre después de 1940, ambos con sus consecuentes procesos sociales y económicos que tienen lugar en cada uno de ellos.

La industrialización en nuestro país empieza a tener un incipiente nacimiento en el siglo XIX. Referimos al respecto que, el primer proceso de esa industrialización corresponde a aquel donde los obreros a finales de la década de 1750 son los semilleros de los espacios de trabajo con características de unidades de producción en masa (Viqueira C., Urquiola, José I. 1990). Este periodo alcanza una extensión hasta el periodo de Porfirio Díaz. Abarcando también las últimas dos décadas del Siglo XIX y la primera del Siglo XX.

La transformación de las materias primas aparece entonces como la unidad de producción para atender las necesidades de la unidad doméstica. Se le llama industria a aquellos lugares donde se lleva a cabo la transformación de materias primas que tiene como destino aquel abastecimiento de las unidades domésticas, presentada entonces como economía doméstica cerrada (Weber, 1923;111) Esta economía que señala Weber, empieza en Europa con el artesanado con características lucrativas. Y vemos aparecer también la división del trabajo entre los sexos. Los hombres se dedicaban en su casa a las actividades asalariadas manteniendo a su casa como un “taller doméstico”, en tanto que las mujeres se dedicaban a las actividades agrícolas y textiles. (Weber,1923;114, Reddy,1984;151)

En México, los obreros, se dedicaron a las actividades textiles, aunque el término también se usaba para designar a los lugares donde se producían otro tipo de productos tales como los de loza y el papel. En tanto que las “ferrerías” era el término usado para designar a los lugares donde se elaboraban productos de hierro o se hacían fundiciones y molduras del mismo material (Garza, 1985a;69)

La actividad económica de importancia en México la tenían los textiles, la minería y estas “ferrerías”. De esta última, tuvo un papel representativo la Fundidora de Hierro y Acero de Monterrey, que señala Garza (1985;69). Los industrial textil se concentró en la parte oriente de la República mexicana, en Tlaxcala y en Puebla principalmente. Según datos de Gustavo Garza, a finales del siglo XIX, las 29 entidades del país contaban cuando menos con un establecimiento de textiles, pero Puebla representaba la

más sobresaliente en este aspecto, ya que tenía 21 de un total de 99 fábricas, representando con ello el 21.2% del total nacional (G. Garza, 1985b;97, Haber, 1992; 30). Aunque en Querétaro y en otras partes también referían el conjunto del ramo textilero, esas actividades que concentraban la producción industrial no representaba aún un alto crecimiento en la producción y distribución de productos, así como la diversificación de estos.

El ferrocarril y las posibilidades de expansión del mercado habían empezado a generarse en el periodo del gobierno de Díaz, de tal forma que en el año de 1873 se tenía concluida la primera línea ferroviaria de México (Coastworth citado en Haber, 1991;29) Y ya en el año de 1880 las concesiones para el ferrocarril se otorgaron para comunicar a la ciudad de México con Veracruz totalmente. Esa fue la primera gran vía en el país. Mas adelante se construyó para el norte del país la gran red que comunico a las principales ciudades de esa región. Ortíz Hernán(1974) señala que entre el año de 1880 y 1910 una compañía estadounidense, proveniente de Boston construyó la línea México – Querétaro – Celaya – Salamanca – Irapuato hasta llegar a Ciudad Juárez. Se extendió otra línea que iba de la ciudad de México hasta Manzanillo, y otra más que conectaría a San Luis Potosí con la ciudad de Nuevo Laredo y que pasaría por la ciudad de Monterrey.

La construcción de estas importantes líneas ferroviarias exigía alrededor de 1910 la construcción de centro de reparación de las instalaciones, de la maquinaria utilizada para ese efecto, así como de las máquinas y vagones del ferrocarril. Uno de estos centros se instaló en la ciudad de San Juan del Río, y duró aproximadamente unos 20 años. La presencia de esta “espuela” del ferrocarril generó una serie de empleos indirectos en la ciudad de San Juan, así como el desarrollo de otras fuentes de empleos en las ciudades donde se iba asentando la red ferroviaria (Anderson, 1976)

El sector manufacturero, que estaba conformado principalmente por pequeñas empresas destinaba sus producciones a los mercados predominantemente regionales. Algunos de estos productos empezaron a crecer gracias a las fuerte inversiones de capital provocando a su vez la transformación de los propios mercados y del tamaño de la industria. Algunas de las empresas rápidamente se convirtieron en corporaciones que empezaron a ejercer un control monopólico y oligopólico del mercado.

**V. Viñetas y fotografías de la fábrica de cerillos de San Juan del Río, antes y ahora.**



Estas viñetas (papeles impresos de adorno para pegarse en las caras laterales de las cajas de fósforos. Pertenecen a fábricas suecas que se comercializaron en Inglaterra en el Siglo XIX. (reproducción tomada Beaver, Patrick. *The Match Makers*. Henry Melland Limited Editors, 1985. London, UK)



Viñetas de la Compañía Industrial Cerillera, fábrica de cerillos de San Juan del Río, Queretaro, que datan del año 1935. Entre otras que tenían dibujos y la marca de “Bebé”, “Mary”, entre otras. (Cortesía del Archivo familiar de la Familia Salas Reséndiz, 2001)



Viñetas de la Compañía Cerillera “La Central”, La primera corresponde a una serie de la década de 1900, la segunda, con su imagen que ha manejado históricamente, para celebrar el año 2000.

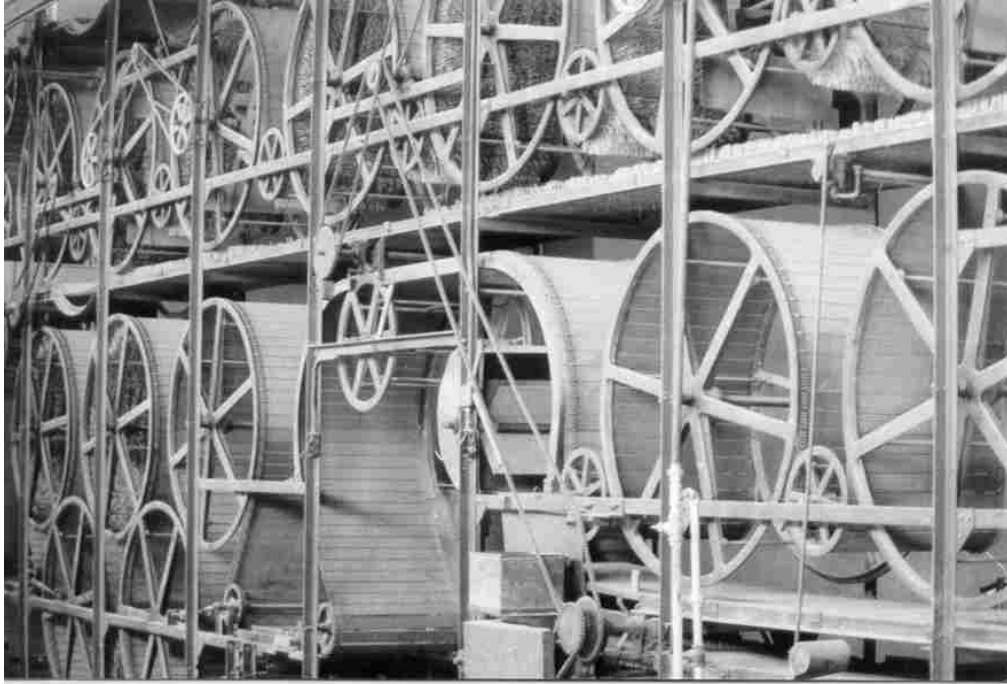


En la parte superior aparece una fotografía de las trabajadoras que se dedicaban al encajillado de fósforos en el año de 1935. (Foto, Cortesía de la Familia Salas Reséndiz). En la parte inferior, aparecen las trabajadoras que se dedican al encajillado de fósforos y cerillos en 2003. (Foto, Manuel Basaldúa.)





Los Hermanos Saturnino, de traje, y José Salas Baéz, con sweter, acompañado por las trabajadoras y los trabajadores de la cerillera en sus instalaciones, del año 1935. (Foto Cortesía de la Familia Salas Reséndiz)



Máquina continua para producción de fósforos. Utilizada en la fábrica de “Cía. Industrial Cerillera” en la década de los años de 1930. Actualmente en desuso, depositada en las bodegas de la “cerillera”. Foto: Manuel Basaldúa Hdez. (San Juan del Río, Qro. 1999)



Máquina de embobinado de “hebra de pabilo” para elaborar las bobinas de alimentación de la máquina continua. Adaptación con materiales diversos. Máquina utilizada hasta la actualidad (foto: Manuel Basaldúa Hdez. 1999.)



## **Bibliografía.**

Adam, Alison. 1998. *Artificial Knowing. Gender and thinking machine.* Routledge Press, New York, USA

Adams, Richar N., 1978. "Brokers and creer mobility systems in the structure of complex societies", en *Southwestern Journal of Anthropology*. 26 (4) 315-327.

Anderson, Rodney O. 1976. *Oucats in their Own Land; mexican industrial Workers, 1906-1911.* Dekalb, Illinois, USA.

Adler Lomnitz, Larissa y Marisol Pérez-Lizaur. 1993. *Una familia de élite mexicana. Parentesco, clase y cultura 1820-1980.* Alianza Editorial, México.

Aguilar Camín, Héctor. 1977. *La frontera nómada: Sonora y la revolución mexicana.* Editorial Siglo XXI, México.

Alba Vega, Carlos, 1991. *Las regiones industriales y los empresarios de México.* En "Los empresarios mexicanos, ayer y hoy" Cristina Puga y R. Tirado coord. Edición de la UNAM, UAM y Comecso, México.

Alonso, Jorge, 1982. *El Estado Mexicano.* Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social y Editorial Nueva Imagen. México

Aranda Bezaury, Josefina, 1993. "Políticas Públicas y Mujeres Campesinas en México", en *Mujeres y Relaciones de género en la antropología latinoamericana.* El Colegio de México, México, reedición, 1997

Arias, Patricia, Coord. 1985. *Guadalajara, la gran ciudad de la pequeña industria.* El Colegio de Michoacán, México.

Arriola, Carlos. 1981. Los empresarios y el estado. Colección SEP 80, Secretaría de Educación Pública, México.

Barnes, J. A. 1954. Class and Comités in a Norwegian Island Parish. Humans Relations Press from Winkipedia

Barnes, J.A. 1973. Three styles in the study of kinship. University of California Press. Berkeley, USA.

Barth, Fredrik 1966. Models of social organization. London: Royal Anthropological Institute of Great Britain and Ireland Occasional paper No. 23

Barth, Fredrik. 1969. Los grupos étnicos y sus fronteras. La organización social de las diferencias culturales. Fondo de Cultura Económica, México. 1976.

Basaldúa Hernández, Manuel Carmen Imelda González, Lorena E.Osorio. 2001. San Juan del Río, Pasado y Presente de la industria y sus actores. Ediciones de la Universidad Autónoma de Querétaro. Serie Sociales. México.

Beaver, Patrick The Match Makers, Henry Melland Limited Editors, London, UK

Beer, Reg. 1983. The match girls strike 1888, National Museum of Labour History, Series: Labour Museum pamphlets No. 2, ( fotocopias)

Benedict, Burton. 1968. "Family firms and economic development", en Southwestern Journal of Anthropology. 24 (1) 1-11

Bertelli, D y M. Moye. 1997. "Un nuevo enfoque para la política industrial regional", en E. Dussel, M. Piore y C. Ruiz, Pensar Globalmente y actuar

regionalmente. Hacia un nuevo paradigma industrial para el siglo XXI. Ediciones JUS-FES y UNAM, México.

Bertrand, Michel. 1999. “de la familia red a la red de sociabilidad.” En Revista Mexicana de Sociología. Núm. 2, Vol. 61, Abril-Junio. México.

Bohme, Gernot y Harny Bohme, 1998. Fuego, Agua, Tierra, Aire. Una historia de los cuatro elementos. Editorial Herder. Barcelona, España. Traducción de Pedro Madrigal.

Borja, Arturo. 1995. El Estado y el desarrollo industrial. La política mexicana de computo en una perspectiva comparada. Ediciones Miguel Ángel Porrúa-Cide. México.

Blalock, Hubert M. 1986. Construcción de teorías en ciencias sociales. Editorial Trillas, México.

Braverman, Harry, 1974. Trabajo y Capital Monopolista. Editorial Nuestro Tiempo, 1987. México

Bueno Castellanos, Carmen, 1993. Flor de andamio. Los oficios en la construcción de vivienda de la Ciudad de México. Tesis de grado. Doctorado en Antropología Social. Universidad Iberoamericana, Santa Fe, México.

Callon, Michel, 1997. “¿Es la ciencia un bien público?”, En Modernidad y nuevas tecnologías. Revista Sociológica. Año12, 35. Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, Mex.

Camargo Piñuela, Sergio, 1963. La Industria Cerillera en México política industrial Tesis de Licenciatura en Economía, UNAM, México

Canada Dep's Justice 1950. Matches E. Clouthier. Ottawa. Canada.

Castells, Manuel, 1971. Problemas en investigación en Sociología Urbana. Siglo XXI Editores, México 1983

Castells, Manuel, 1996. The Rise of the network society, The information age; economy, Society and culture. Vol. Cambridge. M.A. Blackwell, USA.

Cerutti, Mario, 1992. Burguesía, capitales e Industria en el norte de México. Alianza Editorial, Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Chauvet, Michelle, 1977. "Nuevas tecnologías. ¿Rostro o máscara de la modernidad?" En Modernidad y nuevas tecnologías. Revista Sociológica. Año 12, 35, Universidad Autónoma Metropolitana-Azcapotzalco, México

Chacón Jiménez, Francisco. 2004. Familia y Poder. Ponencia presentada en el Congreso de la ADEH. Granada, España.

Clavijo Quiroga, Fernando y otros, 1994. La política industrial en México. El Colegio de México, ITAM, CCI, y SCFI, México

Contreras, Ariel José, 1977. México 1940: industrialización y crisis política. Siglo XXI, editores. México, 1989.

Cordero, Salvador y g. Santín. 1977. Los grupos industriales: una nueva organización económica en México. Cuadernos del Centro de Estudios Sociológicos, No. 23. El Colegio de México, México.

Corona Treviño, Leonel. 2001. Innovación y Región. Empresas innovadoras en los corredores Industriales de Querétaro y Bajío. Universidad Autónoma de Querétaro.

Coastworth, Jhon H. 1977. "Obstacles to economy growth in nineteenth century México" en la Revista American Historical Review No. 83

Crass Jr., M.F, 1941. A history of the match industry reprinted from Journal of chemical education, vol. 3,6,7,8, 9. Washington, D.C. USA.

Cuaderno Estadístico, 1993, Enciclopedia Temática de Querétaro

Cuaderno Estadístico Municipal. San Juan del Río, Querétaro, 1993, México.

Davidoff, Leonore and Catherine Hall, 1991. Family fortunes. Men and women of the english middle class, 1780-1850. The University of Chicago Press, USA.

Diccionario Webster;1980

Derry, T. K. and Trevor Williams, 1977. Historia de la Tecnología, desde 1750 hasta 1900. Siglo XXI, editores, México

Derossi, Flavio, 1972. El empresario mexicano. Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dixon, William Hepworth, 1925. The match industry, its origin and development I. Pitman, London. UK

Dobb, Maurice. 1984. Estudios sobre el desarrollo del capitalismo. Siglo XXI, Editores. España, 1984 4ta. Edición.

Dooren, Thomas. 1981. The day of John Walter. Middlesbrough Press. UK

Drucker, Peter. 1993. Empresas familiares, en La organización económico familiar y el mercado de capitales en Colombia. Ramírez Rojas, Octavio  
<http://www.sistenet.com/futuro/documentos/93.htm>.

Ewald, Ursula, 1997. La industria salinera de México 1560-1994, Fondo de Cultura Económica, México.

Fioravanti, Eduardo. 1972. El concepto de modo de producción. Ediciones Península, España, 1983.

Flanders, J.L. 1979. Orígenes de la Familia Moderna. Editorial Grijalbo, España

Flores Olague, Fernando y José Luís Silva Alcántara. 1987. Proceso de trabajo, vida cotidiana y comportamiento político de la Clase obrera. Ediciones de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Gabayet, Luisa. 1988. Obreros Somos. Diferenciación social y formación de la clase obrera en Jalisco. El Colegio de Jalisco-Ciesas, México.

García, Horacio, 1991. El investigador del fuego. Antonie L. Lavoisier. Colección Viajeros del conocimiento. CONACULTA, México.

García Acosta, Virginia. 1979. “La integración económica de los españoles en la ciudad de Puebla y los asturianos en el Distrito Federal”, en Inmigrantes y refugiados españoles en México. Michel Kenny (Comp.) CISINAH, Ediciones de la Casa Chata, México.

García Ugarte, Martha Eugenia y J. M. Rivero Torres, 1991. Esplendor y poderío de las haciendas queretanas. Secretaría de cultura y bienestar social, del Gobierno del Estado de Querétaro, México.

Garrido, Celso, 2000. Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y América Latina, en “Empresas

Mexicanas ante la globalización, Jorge Basave, coord. UNAM, Ángel Porrúa, México

Goody, Jack, 1973. The character of Kindship. Cambridge University Press, Cambridge.

González Gómez, Carmen Imelda y L.E. Osorio. 2000. Cien Años de industria en Querétaro. Universidad Autónoma de Querétaro, México.

Gordon, Bonnie, 1989. Phossy Jaw and the French match workers. Occupational health and women in The third republic. Garland Publishing, inc. New York, USA

Grediaga, Rocío. 1987. “Reconstrucción de la tecnología como objeto de estudio”, en Revista Mexicana de Sociología Método y teoría del conocimiento un debate Enero-Marzo, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. México.

Grossa Martín, Victoria E., 1995. Obstáculos y oportunidades para la modernización tecnológica de la modernización tecnológica de la pequeña y mediana industria”, en aspectos tecnológicos de la modernización industrial en México. Fondo de Cultura Económica y Academia de la investigación C. México

Guadarrama, S. Graciela. 1977. Origen y formación de la burguesía industrial en México. Tesis de Licenciatura en Sociología, Universidad Iberoamericana, México, D.F.

Haber, Stephen H. 1989. Industria y subdesarrollo. La industrialización de México 1890-1940, Alianza Editorial, México, 1992

Hanono Askenazi, Linda, 2004. Linaje y vida empresarial: el caso de una familia judeo-mexicana. Tesis de Doctorado en Antropología. Universidad Iberoamericana, Santa Fé, México.

Hansen, Roger D. 1971. La política del desarrollo mexicano. Siglo XXI, editores. México

Harzig, Christiane (edit.), 1997. Peasant maids. City women. From the European countryside to Urban America. Cornell University Press, USA.

Hareven, Tamara, 1982. Family Time & Industrial Time Cambridge University Press, Cambridge, USA

Hernández Romo, Marcela. 2004. La cultura empresarial en México. Universidad Autónoma de Aguascalientes y Miguel Ángel Porrúa.

Ianni, Octavio. Teorías de la globalización. Siglo XXI, eds. México

Ibarra Yunez, Alejandro, 1998. “Retos de los encadenamientos productivos de empresas mexicanas en la apertura económica”, en Empresas mexicanas ante la globalización, Jorge Basave, Coordinador. México

Icazuriaga Montes, Carmen, 1992. La metropolización de la ciudad de México a través de la instalación industrial. Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social, CIESAS, Centro, México.

Joyce, Patrick (edited by), 1987. The historical meanings of work. Cambridge University Press, USA

Kenny, Michael. 1979. Emigración, inmigración, remigración: el ciclo migratorio de los españoles en México, en Inmigrantes y refugiados en México, Siglo XX. Ediciones de la Casa Chata, México.



Kalusen , Jytte and Luise A. Tilly (edited by), 1997. European integration in social and historical perspective. 1850 to the present. Rowman & littlefield publishers, inc. London, UK.

La Central. 1985. Cien años de la Cía. Cerillera La Central. (sin autor específico) Edición conmemorativa. (copia de la Biblioteca del Congreso de Estados Unidos, USA. )

Lauren Wolf, Diane, 1991. Factory Daughters. Gender, household dynamics, and rural Industrialization in Java. University California Press.

Leach, E.R. 1964. Sistemas políticos de la Alta Birmania. Estudio sobre la estructura Social Kachin. Editorial Anagrama, España. 1976

Lomnitz, Larissa, 1987. Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México, en “La Heterodoxia recuperada”. Fondo de Cultura Económica, México

Luna, Matilde, 1992. “La estructura de representación empresarial en México. La década de los noventa y los cambios en las estrategias corporativas”, en Los empresarios mexicanos, ayer y hoy. Ediciones UAM,-Comecso-Unam, El Caballito, México

Luna, Matilde, 2003. La red como mecanismo de coordinación y las redes de conocimiento, en Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes. Anthropos-IIS, UNAM. España.

Lupton, T. 1963. On the shop floor. Two studies of workshop organization and output. Pergamon Press Book, The MacMillan Company, USA

Malinowski, B. 1972. Los Argonautas del Pacífico Occidental. Ediciones Península, Barcelona, España

Marcus, George H. and Michael, M. J. Fischer, 1999. Anthropology as cultural critique. An experimental moment in the human sciences. The University of Chicago Press, USA.

Mariscal, Carlos y Mario Cerutti. (Comps.), 1977. Historia de las grandes empresas en México 1850-1930. Fondo de Cultura Económica y la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Márquez, Viviane (Comp.), 1979. Dinámica de la empresa mexicana. El Colegio de México. México

McCutchen McBride, George y Durán Marco Antonio, 1993. Dos interpretaciones del campo mexicano, Ediciones del Conaculta, México. Colección Cien de México.

Mendez García, Gloria, 1988. El industrialismo y los sindicatos en San Juan del Río, Querétaro. Centro de Estudios Sociológicos. Universidad Autónoma de Querétaro.

Menéndez, Susana. 2004. La teoría y la práctica de las empresas familiares  
En <http://servicios.elcomerciodigital.com/empresa/empresas/040530.htm>

Mendieta y Nuñez, Lucio, 1923. El problema Agrario de México, Editorial Porrúa, México. Vigésimo segunda edición, 1989. México

Merton, Robert K. 1949. Teoría y estructura sociales. Fondo de Cultura Económica, México.1992

Meyer, Lorenzo, 1976. El primer tramo del camino, en Historia general de México. El Colegio de México, México. Tercera Edición, 1981.

Mitchell, J. Clyde, 1969. Social network in urban situation. Manchester University Press. Manch.

Mitchell, J. Clyde, 1974. Social Networks. Annual Review of Anthropology. Vol. 3.

Miranda Correa, Eduardo. 2005. "Del Querétaro rural al industrial, 1940-1973". Co-edición Ediciones Porrúa y la Universidad Autónoma de Querétaro México.

Modig, Hans, 1979. Swedish Match interests in British India during the interwar years. The Swedish match company, 1917-1939. Studies in business internationalization, LiberForlag, Estocolmo.

Moguel, Reyna, 1990. Comunidad y fábrica. Editorial de la Universidad Autónoma de Querétaro, México

Montes de Oca Rosas, Guadalupe, 1999. Surgimiento de talleres de la industria del vestido en una región rural del México central: una perspectiva antropológica. Tesis de grado. Doctorado en Antropología Social, Universidad Iberoamericana, Santa Fe. México.

Moran, Emilio F. (editor), 1996. Transforming societies, Transforming Anthropology. The University of Michigan Press, USA.

Morris-Suzuki, Tessa y Meter J. Rimmer, 1977. Ciberestructura y fuerzas sociales: la experiencia japonesa. En Modernidad y nuevas tecnologías, Revista Sociológica. UAM-A, México

Mulás del Pozo, Pablo. Coord. 1995. Aspectos Tecnológicos de la modernización industrial de México. Fondo de Cultura Económica y Academia de la investigación Científica. México.

Nadel, S. F. 1966. La teoría de la estructura social. Editorial Guadarrama, España

Nieto Calleja, Raúl. 2005. La ciudad industrial y la cultura obrera, en La Antropología Urbana en México. Nestor García Canclini, Coord. CONACULTA, UAM, CFE

Nieto Ramírez, Jaime, 1998. Del Hacendado al empresario. San Juan del Río, Qro. Coedición Universidad Autónoma de Querétaro y Universidad Marista. CUMDES, Campus Querétaro.

Nisbet, Robert y otros. 1979. Cambio Social. Alianza Universidad. España

Novelo, Victoria y Augusto Urtega, 1979. La industria de los magueyales. Trabajo y sindicatos en Ciudad Sahagún. Centro de Investigaciones Superiores del INAH, México.

Orozco Alvarado, Javier et al. 1996. Globalización e integración económica mundial. El Colegio de Jalisco, México.

Ortiz Hernán, Sergio. 1994. Los ferrocarriles de México: una visión social y económica.

Palerm, Ángel, 1976. Modos de Producción, Ediciones Gernica, México 1986

Palerm, Ángel. 1980. Antropología y Marxismo Clásicos de la Casa Chata. Ciesas, México. 1998

Pérez Lizaur, Marisol, 1993. El empresario, la tecnología y el poder. Tesis de grado de Doctor en Antropología Social. Universidad Iberoamericana, Campus Santa Fe, México, D.F.

Pérez Castañeda, Juan Carlos. 1995. Las reformas a la legislación agraria en el marco de propiedad territorial, en “El campo mexicano en el umbral del siglo XXI” Alejandro Encinas, coord. Editorial Espasa Hoy, México.

Pipitone, Ugo, 1986. El Capitalismo que cambia. Editorial Era, México

Puga, Cristina, 1993. México: empresarios y poder. Co-edición UNAM y Miguel Ángel Porrúa, México.

Ramírez Rojas, Octavio. 1993. La organización económico familiar y el mercado de capitales en Colombia. <http://www.sistenet.com/futuro/documentos/93.htm>

Ros Torres, Amparo, 1983. La producción cigarrera a finales de la colonia. La fábrica en México. Cuadernos de Trabajo, Inah, Dirección de estudios Históricos, México.

Salazar, Roberto G. 1971. “El empresario industrial: patrones tradicionales de constitución y sucesión empresarial. Tesis de Maestría. El Colegio de México.

Santos, Maria Josefa y Rebeca de Gortari. 2003. De contactos a redes: la construcción de redes de conocimiento a través de la formación de recursos, en Itinerarios del conocimiento: formas dinámicas y contenido. Un enfoque de redes. Anthropos-IIS, UNAM. España.

Schusky, Ernest L., 1965. Manual for Kinship Analysis. Rinehart and Winston Press, USA.

Selby, Robert Leon. 1979. Women, industrialization, and change in Querétaro, México. Tesis de Doctorado en Antropología, Universidad de Utha, USA.

Soll, Hugo Henry. 1973. Technology transfer, labor, capital intensity, and capital utilization rates. Tesis de Doctorado en Economía. Universidad de Colorado, USA

Strathern, Marilyn, 1995. Woman in between. Department of Social Anthropology. University of Cambridge, USA

Suárez Aguilar, Estela y Miguel Ángel Rivera Ríos, 1993. Pequeña Empresa y modernización: análisis de dos dimensiones. Edición del CRIM y UNAM, México

Suárez Muñoz, Manuel y Juan Ricardo Jiménez Gómez, 2001. Constitución y sociedad en la formación del estado de Querétaro, 1825-1929. Fondo de Cultura Económica, México.

Super, John C. La vida en Querétaro durante la Colonia 1531-1810. Ed. Fondo de Cultura Económica, México.

Sztompka, Piotr, 1993. Sociología del cambio social. Alianza Universidad Textos. España.

Thomas, Robert J, 1985. Citizenship, gender, & work. Social organization of industrial Agriculture. University of California Press

Torres Mejía, Patricia et al, 1990. El estudio de la empresa desde las ciencias sociales, Mesa de Trabajo. Cuadernos del Posgrado en Antropología Social, UIA, Santa Fe.

Velásquez Quintanar, José. 1997. Municipio de San Juan del Río. Ediciones del Gobierno del Estado de Querétaro, México.

Torres, Patricia et al, 1990. El estudio de la empresa desde las ciencias sociales. Cuadernos del Posgrado en Antropología Social, UIA, México.

Touraine, Alain, 1993. Crítica de la modernidad. Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires.

Viqueira, Carmen y José Ignacio Urquiola, 1990. Los obrajes en la Nueva España, 1530-1630. Editorial del Conaculta, México.

Von Bertrab, Herman, 1979. Adaptación de la tecnología: el caso de las empresas europeas en México”, en Dinámica de la empresa mexicana. Viviane B. de Márquez ,(comp.) El Colegio de México, México.

Waimeran, Catalina, compiladora, 2002. Familia, Trabajo y Género. Un mundo de nuevas relaciones. Fondo de Cultura Económica y UNICEF, México

Wallerstein, Immanuel, 1974. El moderno sistema mundial. Siglo XXI, eds. México 1979

Walker, David W., 1986. Parentesco, Negocios y Política. La Familia Martínez del Río en México, 1823-1867. Alianza Editorial, México 1991.

Walker, Jhon, 1781-1859. The day-book of Jhon Walker inventor of friction matches: annotated extracts Cleveland, Middlesborough. Doreen Thomas Editor

Warman, Arturo. 2001. El Campo Mexicano. Fondo de Cultura Económica, México.

Weber, Max, 1987. Historia Económica general. Fondo de Cultura Económica, México.1987

Weber, Max, 1922. La acción social: ensayos metodológicos. Ediciones Península, España, 1987

- Wilson, Fiona, 1990. De la casa al taller. El Colegio de Michoacán, México
- Wikander, Ulla, 1980. Ivar Kregugers tandsticksmonopol, 1925-1930, traslation by Julie L. Kreuger´s match monopolies, 1925-1930: Case studies in through public monopolies. LiberForlag, Stockholm
- Wolf. Eric. R. 1969. Las luchas campesinas del Siglo XX. Siglo XXI, editores, México. 1984
- Wolf, Eric. R. 1989. “Relaciones de parentesco, de amistad y de patronazgo en las Sociedades complejas”, en Antropología social de las relaciones Complejas. M. Banton (comp.), Madrid, Alianza.
- Yamazaky Cruz, Arturo. El desarrollo en el subdesarrollo. Un enfoque 2002 socioeconómico y una experiencia nacional: el estado de Querétaro, 1960-90´s”. Tesis de Doctorado, UIA, Santa Fé, México
- Ytuarte-Nuñez, Claudia, 2000. Globalización y códigos culturales en una fábrica de Tlaxcala. En Nueva Antropología, No. 57. Plaza y Valdez-Conaculta-Inah, UAM
- Zamora Millán, Fernando. Diagnóstico Económico Regional. Sría. de Economía e Instituto de Investigaciones Económicas, UNAM, México.