



puede decidir lo que más le conviene y, por lo tanto, forzar a los productores a servir sus intereses y no al revés. En México, sin embargo, no hemos acabado de definirnos. Pervive un conjunto de acciones, regulaciones y prioridades gubernamentales que privilegian a los productores —el paradigma de una economía cerrada—, mientras que existe un conjunto de políticas, leyes e instituciones que enarbolan el principio de que el consumidor es rey. Mientras no acabemos por definir este entuerto, la estrategia de desarrollo seguirá a la deriva o, lo que es lo mismo, seguiremos adoleciendo de una estrategia de desarrollo. Sin estrategia de desarrollo, seguirán dominando los contrastes de crecimiento y estancamiento, pobreza y riqueza, desarrollo y subdesarrollo que caracterizan al país en la actualidad.

Notas bibliográficas

¹*The East Asia Miracle. Growth and Public Policy*, Banco Mundial, Washington, D.C., 1993.

²Ciudadanos críticos y gobierno falible, *Nexos*, no.224, agosto, 1996.

EMPRESAS DE ECONOMÍA SOCIAL: SUS VALORES Y FLEXIBILIDAD ANTE UN MUNDO GLOBAL CASO: MOVIMIENTO COOPERATIVO DESJARDINS Y MOVIMIENTO COOPERATIVO MONDRAGÓN

Freddy Mariñez Navarro

Ph. D en Sociología

Profesor Titular del ITESM

El objetivo de este trabajo es presentar, por una parte, la diferencia de valores entre la empresa privada capitalista y la empresa privada cooperativa. Apreciando esta distinción, analizaríamos por otra parte, la participación en los dos tipos de empresas y, por último, a través de un estudio de caso, analizaremos el proceso de flexibilización empresarial en las dos experiencias cooperativas más importantes del mundo. Se trata del Movimiento cooperativo Mondragón en el país Vasco, (España) y el Movimiento cooperativo Desjardins en Quebec, Canada. Es importante destacar que estas experiencias se han dado en dos sectores económicos diferentes: el uno, en el sector industrial, y el otro, en el sector financiero, respectivamente. Nuestro propósito es el de identificar que aun con la ideología de gestión capitalista aplicada, y el impacto de las mutaciones en el proceso de la producción, estas dos experiencias han sabido combinar los principios y valores de la cooperación con las mutaciones tecnológicas y laborales.

I. Las razones de ser de la empresa privada capitalista

La empresa privada capitalista se construye bajo su forma actual en el siglo XIX, tanto en Europa como en los Estados Unidos. Su objetivo, estando en vigencia, habría sido el de valorizar los patrimonios productivos privados, movilizandolos para este fin el trabajo humano de manera eficaz.

En este sentido, la noción de empresa, según la visión economicista, es considerada como una unidad económica en la cual están agrupados y coordinados los factores humanos y materiales de la actividad económica (Émile de Letaille, 1968).

Otra definición, explicada por Alexandre Nowick (1977), nos precisa más aún el objetivo de la empresa. Se trataría, pues, según este autor, de dos niveles de objetivos. El uno concierne aquellos objetivos que revelan la

amplitud estratégica, es decir, el eje sobre el cual se mide el progreso técnico, económico y social que permite alcanzar el objeto puesto, la baja de los costos, el perfeccionamiento de los medios, etc. El otro nivel se refiere a los objetivos más precisos de la empresa. Estos son la maximización de la ganancia, el crecimiento, el aumento y el logro de la competitividad de una parte del mercado, que desde la posguerra ha reposado sobre la producción en serie de bienes estandarizados, así como sobre el modo de producción de la organización del trabajo, dominado por el paradigma fordista.

Es de esta manera que a mediados del siglo pasado apareció una definición de empresa moderna que estima una cantidad numerosa de unidades operativas distintas y que al mismo tiempo está dirigida por una jerarquía de cuadros asalariados. La empresa moderna -dice Alfred D. Chandler- "emplea una jerarquía de cuadros asalariados medios y superiores, encargados de supervisar y de coordinar el trabajo de las unidades que están bajo su autoridad" (1988:3).

En este sentido, por los años 60, John Galbraith había escrito con respecto al crecimiento de las empresas modernas, sobre el divorcio entre la propiedad del capital y la dirección efectiva de la empresa. Dicho de otra manera, este economista define una tecnoestructura que ejerce el poder a través del control de las informaciones y de las decisiones. La empresa moderna, entonces, es definida de la siguiente manera:

(...) es una entidad colectiva e imperfectamente definida; en las grandes sociedades, ella engloba el presidente, el administrador delegado, los directores generales o directores que tienen la responsabilidad de efectivos o de departamentos importantes, los titulares de otros principales puestos del Estado Mayor, y quizás los jefes de divisiones o de servicios no incluidos entre los precedentes (1972: 92).

Si se toman los conceptos arriba mencionados, nosotros podemos de ahí deducir que desde el propietario de la empresa del siglo pasado hasta el *manager* asalariado de nuestros días, pasando por el propietario-administrador del inicio de siglo, la empresa se ha desarrollado alrededor del paradigma del control. Es lo que Philippe Lorino define en su trabajo *Être citoyen dans l'entreprise*, como:

(...) El control del esfuerzo en la utilización de recursos por la medida de un trabajo asimilable a una energía física, medida por unidades mecánicas simples (cantidad, piezas producidas, horas), para

asegurarse que los recursos confiados por un propietario son normalmente valorizados (1991, *Le Monde Diplomatique*).

De esta manera, es así como la empresa toma su valor y su cultura, impregnada de un concepto reductible a lo económico. Se trata, por consiguiente, en esta perspectiva, de reafirmar a la organización empresarial como la verdadera organización de la producción con un sistema fundado sobre la ideología capitalista, de donde es mejor deducir que este tipo de empresa no es posible sin una relación social de subordinación de los trabajadores con respecto a los propietarios de los medios sociales de producción o de los tecnócratas, quienes establecen el control y el poder a través de la ideología del trabajo (trabajo-mercancía, por tanto, una actividad económica), y de la ideología de gestión (taylorismo, fordismo, y hoy, en el marco de la flexibilización, el toyotismo y otras formas de regulación empresarial). El mismo Philippe Lorino (1991) estima que:

(...) el taylorismo y el fordismo se afirman como construcción de las racionalidades sociales contra las racionalidades individuales, evitando que la holgazanería de la mano de obra obrera no desperdicie las potencialidades del capital, las ganancias anuales de productividad y, por consecuencia, el crecimiento económico.

Hoy, en los inicios del siglo XXI, nos encontramos con la aparición de la empresa red, con alianzas y formas globales de organización, producto ella del desarrollo de la tecnología de la información y comunicación. La era global, tal como lo denomina Octavio Ianni (1999) ha hecho más complejas las condiciones de formación de la conciencia y de lazos sociales de los trabajadores. Por otro lado, George Soros estima que "la actividad de fusión y adquisición alcanza niveles sin precedentes a medida que las industrias se consolidan sobre una base global. Las transacciones transnacionales son cada vez más corrientes(...) Comienzan a emerger monopolios y oligopolios globales(...) Al mismo tiempo, el número de accionistas crece y la importancia de la propiedad de obligaciones en la riqueza familiar aumenta a un ritmo acelerado" (1999:161).

Es necesario tener en cuenta que esta tendencia se ha extendido por todas partes, penetrando en otros sistemas socioeconómicos diferentes a los valores de la empresa capitalista. Nos referimos concretamente a la empresa de economía social cooperativa.

II. Los valores y principios de la empresa cooperativa

Para explicar los rasgos específicos de la organización cooperativa, es necesario partir del conocimiento de la historia de los 28 pioneros de Rochdale (Inglaterra) en 1844. Ellos constituyeron un grupo de actores relativamente desamparados en cuanto a los recursos de los cuales disponían, pero que tenían intereses comunes a corto y largo plazo; bien para mejorar su situación inmediata como consumidores, así como la anticipación de un mejor orden social. Partiendo de esto, ellos se constituyeron en tensión conflictual contra el modelo de organización y de reproducción dominante que fue el del capitalismo industrial de la época.¹

Esta fórmula de empresa privada cooperativa, expresada por los pioneros de Rochdale, ha sido precisada varias veces por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), 1895, 1937, 1966 y 1995, en la Conferencia sostenida en Manchester, Inglaterra, en la ocasión de los cien años de esta organización. Los criterios fueron (ACI, 1995):

- Afilación voluntaria y abierta
- Poder democrático ejercido por los miembros
- En cuanto a la estructura financiera, los miembros contribuyen de manera igual al capital de su cooperativa, teniendo ahí el control. Los miembros no se benefician más que de una remuneración limitada del capital suscrito como condición de su adhesión.
- Las cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, gerenciadas por sus miembros.
- Las cooperativas proveen a sus miembros, a sus dirigentes electos, a sus administradores y a sus empleados la educación y la formación requerida para poder contribuir efectivamente al desarrollo de su cooperativa.
- Para proveer un mejor servicio a sus miembros y reforzar el movimiento cooperativo, las cooperativas obran conjuntamente en el seno de las estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.
- Las cooperativas contribuyen al desarrollo sustentable de su comunidad en el marco de orientaciones aprobadas por sus miembros.

Estos principios habían sido resumidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) mediante el concepto siguiente:

Una asociación de personas que se han agrupado voluntariamente para alcanzar un objetivo común, mediante la constitución de una empresa dirigida democráticamente, proveyendo una cuota parte igual del capital necesario y aceptando ahí una justa participación en los

riesgos y en los frutos de esta empresa del funcionamiento de la cual los miembros participan activamente (OIT, 1966).

Otra perspectiva, más académica, la ha elaborado Claude Vienney (1980), quien estima que estas organizaciones son una combinación de un grupo de personas y de una empresa recíprocamente ligada por una relación de actividad y una relación de socio.

Subrayamos, de esta manera, que esta definición permite distinguir la cooperativa con la empresa privada capitalista, puesto que ésta no liga las personas en una relación recíproca de actividad económica y de socio, entre otras cosas.

A pesar de estos valores bien definidos, que precisan el funcionamiento asociativo de este tipo de empresa, es necesario remarcar que éstas han sufrido la influencia de la estructura económica dominante en la que ellas han adquirido la forma de empresa en la cual se dan reglas particulares de funcionamiento apropiadas a sus objetivos específicos. De donde se puede observar su complejidad desde el punto de vista de la combinación de valores.²

La puntualización anteriormente señalada, nos obliga a tener en cuenta la distinción entre los valores asociativos y los valores empresariales privados. El primer grupo de valores se inscribe en los principios de la economía social. Dicho de otra manera, la valorización de la democracia, de la equidad, de la solidaridad, de la autonomía y de la autogestión, de la distribución y de la responsabilidad social y del cambio social (a mediano y largo plazo). El otro grupo de valores se expresa a través de la ideología fundada en la ética de la empresa privada capitalista. Ellos son la valorización de la competencia, de la productividad, de la eficacia y de las exigencias de calidad.

Claude Vienney (1980) ha propuesto, para el equilibrio y el funcionamiento de la empresa cooperativa, cuatro reglas necesarias al mantenimiento de las relaciones determinadas entre los dos elementos constitutivos de la combinación cooperativa: la relación de actividad y la relación de socio.

1. Regla relativa al grupo de personas (igualdad de socios)
2. Regla relativa a las relaciones Grupo de personas-empresa (relación de actividad)
3. Regla relativa a las relaciones Empresa-grupo de personas

(repartición proporcional)

4. Regla relativa a la Empresa

(apropiación colectiva de los resultados reinvertidos)

Esta particularidad explicitada, hace de la empresa cooperativa una especificidad administrativa, compuesta, primero, por tres dimensiones: el lazo entre propietarios y usuarios, el control democrático, y la motivación de los propietarios como motivación de usuarios (B. Nadeau, 1981); y, segundo, por el acento en el equilibrio de los valores. Sobre esto, J. Craig (1979) sostiene que lo más difícil en la determinación de un sistema eficaz de gestión cooperativa, es de definir claramente la teoría de la gestión cooperativa que se despeja, sabiendo circunscribir tanto sus similitudes con los otros tipos de empresas como sus originalidades.

Para distinguir la ética valorativa de la empresa privada cooperativa y de la empresa privada capitalista, presentamos el cuadro de distinción siguiente:

LA EMPRESA COOPERATIVA

LA EMPRESA PRIVADA CAPITALISTA

Asociación de personas	Asociación de Capitales
Afiliación voluntaria y abierta	Adhesión limitada
Administración democrática (un voto: un miembro)	Voto según el número de acciones
Interés limitado sobre el capital	Dividendo ilimitado
Repartición prorrateada en función de las actividades	Dividendos sobre la acción
Formación cooperativa (A los miembros, empleados y comunidad)	Ninguna regla legal (Puede suscribirse a obras educativas)
Intercooperación (Solidaridad entre miembros y cooperativas)	Ninguna regla o imposición legal
Devolución del activo neto (En caso de disolución de la cooperativa)	Distribución entre los accionistas en función del número de acciones

III. La participación en la empresa: dos éticas y dos conceptos

La participación de los trabajadores ha sido el corazón de profundos debates a todo lo largo del capitalismo, del socialismo realmente existente y de la historia del movimiento cooperativo. A la organización taylorista y fordista, expresión de la legitimidad del poder y de la propiedad privada como gestión del trabajo, han emergido tipos de organizaciones tendientes a proponer la democracia de los trabajadores en el seno de las empresas. Desde las cooperativas a las empresas autogestionadas y colectivas, pasando por el control de los sindicatos, se ha manifestado siempre esta tendencia.

La participación puede ser considerada como una herramienta de gestión que permite a la organización funcionar y alcanzar los objetivos. Pero ¿de qué objetivos se trata? ¿Privados o colectivos?

Tipos de participación

Para tener una noción más exacta de este concepto, describiremos los tipos más importantes de participación:

a. La participación en las condiciones de trabajo³

Esta fórmula permite en alguna medida a los trabajadores hacerse entender. En la empresa privada capitalista, el éxito de esta participación no depende más que del poder de negociación de los sindicatos. En la empresa cooperativa, las condiciones de trabajo dependen de los lazos entre los mecanismos de participación asociativos y la negociación colectiva.

b. La participación en la gestión de la empresa

También llamada co-gestión, este tipo de participación implica una representación obrera en el seno del consejo de administración. En esta gestión el trabajador busca precisamente llenar sus necesidades de pertenencia, de desarrollo y de afiliación, así como sus necesidades de orden financiero y económico. Esta forma de democracia, en nuestra opinión, está ligada al mundo de gestión que Daniel Mercure (1989) denomina "El proyecto organizacional como modo de gestión de las perspectivas de futuro en una organización":

Es favoreciendo la participación de los empleados en la definición de los objetivos y de las modalidades de realización del proyecto organizacional que una tal filosofía de gestión intenta desarrollar en ellos una fuerte identificación para con su organización y su misión. Para hacer esto, la empresa favorece la localización de un gran número de mecanismos de participación consagrados al examen y a la revisión de sus objetivos.

c. La participación en la propiedad

En la empresa privada capitalista esta participación se practica a través del sistema de interés monetario que se traduce por una redistribución de los beneficios que toman la forma de bonos o de venta de acciones a los trabajadores a tasa preferencial.

En la perspectiva cooperativa este tipo de participación se explica a través del "Principio de bonificación". Es decir, los beneficios realizados por la cooperativa son distribuidos a los propietarios-usuarios de la cooperativa no en función del capital que ellos detentan en ella, sino proporcionalmente a las transacciones que ellos han hecho con su cooperativa.

El significado de la participación en la empresa privada capitalista y en la empresa cooperativa

Después de haber descrito los tipos de participación, precisaremos primeramente el significado de la participación de los trabajadores en la empresa privada capitalista. Para ésta el término "participación" no concierne más que a la gestión. Mostraremos, en este punto, las definiciones siguientes:

La participación refiere a un proceso en el cual dos o más partes influyen cada uno al otro en la ejecución de algunos planes, políticas y decisiones (George Thomason, 1973).

El concepto de participación de los trabajadores es altamente complejo y controversial. En términos muy generales, eso debe ser descrito como una situación en la cual los trabajadores han obtenido o le han dado el derecho para tomar parte en la toma de decisiones gerenciales (CIR, 1980).

Habitualmente, la participación en la empresa privada capitalista presenta tres tipos de modalidades: la participación en las ganancias, la co-asociación o co-gestión y la práctica consultiva.

En cuanto a la empresa cooperativa, se puede decir que los trabajadores serían plenamente propietarios de su empresa, y ellos asegurarían ahí el plan de control. «Contrariamente a la empresa privada capitalista, en la cual los propietarios del capital emplean los trabajadores, en la empresa cooperativa son los trabajadores quienes emplean el capital» (Roch Bastien, 1987). Bajo este criterio, la Alianza Cooperativa Internacional ha precisado, en 1959, que «las cooperativas son organizaciones democráticas. Sus asuntos son administrados según procedimientos adoptados por los miembros que tienen los mismos derechos de voto (un miembro-un voto), y la participación en las decisiones que tocan a su asociación» (Hirschfeld, André, 1967).

C.E Gunn, en su libro *Worker's self-management in the United States* (1987), identifica la democracia entre las diez condiciones que apuntan a definir y facilitar el funcionamiento de las cooperativas obreras de producción.

El funcionamiento democrático de una cooperativa obrera debería implicar una cierta autoridad jerárquica, como en todas estas organizaciones designadas y aceptadas por los trabajadores, cuyo principal rol sería coordinar actividades de los miembros de la cooperativa, a fin de alcanzar los objetivos fijados. Pero implicaría también ciertas formas de democracia directa: los trabajadores deberían participar en las decisiones que les conciernen directamente en la operación de la empresa, y estar informados de las otras decisiones que conciernen al funcionamiento de la organización en su conjunto.

Articulamos este análisis del significado de la participación con el proceso de flexibilización que hoy desarrollan las empresas cooperativas que hemos tomado como caso de estudio. Tales son: el Movimiento cooperativo Desjardins en la provincia de Quebec, Canada, y el Movimiento cooperativo Mondragón, en el país Vasco, España.

IV. Condiciones para el funcionamiento de una cultura empresarial cooperativa en la globalización

Las organizaciones cooperativas se enfrentan en este periodo de crisis y globalización a la siguiente paradoja:

■ por una parte se constituyen en opción viable en la búsqueda de la integración y cohesión social, dándole respuesta a múltiples problemas sociales, económicos, políticos y culturales; y por la otra,

■ se supone que para que la cooperativa tenga éxito, es necesario llevar a cabo simultáneamente un conjunto de reglas que pertenecen a tres *sistemas de recursos*, y que su aplicación difiere de un lugar a otro, de un país a otro y de una región a otra. Estos tres sistemas son:

El sistema cultural:

Este sistema es el que produce las lógicas que permiten orientar la acción social y darle al mismo un significado. Por ejemplo, las representaciones, los símbolos, los valores, las normas, las leyes, los mitos, las ciencias, la manera de hacer técnicas forman parte de este sistema. En este sistema se pueden distinguir cuatro elementos importantes: los valores, las normas, las legitimaciones y el conocimiento empírico.

El sistema social:

Este sistema estructura la producción de los diversos recursos materiales o no materiales, necesarios para la obtención de los objetivos sociales. Una parte importante de este sistema está constituido por las relaciones de intercambio y de producción de bienes que constituye el *campo económico*: mercados, finanzas, bienes de equipos y de consumo, etc. Otra parte importante de este sistema es el relacionado con las relaciones de poder que determinan los límites de las relaciones de poder en función de los puestos, etc., lo que constituye el *campo político*.

El sistema de personalidad:

Sistema que estructura los recursos (energías y sinergias) relacionados con la afectividad. Por ejemplo, los sentimientos de seguridad, de pertenencia, de identidad, la voluntad de compromiso, el amor, el odio, etc. son movilizados colectivamente a través de este sistema. En la dinámica de los sistemas de la cultura y de la personalidad es donde se hacen los efectos de movilización y de implicación colectivas.

Es importante destacar que en el conjunto de la producción social, cada uno de los tres sistemas está en relación constante de interdependencia y de contradicción con los otros. Así, cada uno de los sistemas tiene en la práctica configuraciones distintas. El sistema cultural de México es muy diferente al de Brasil, y estos dos al de Venezuela, etc. Con base en los tres sistemas mencionados, presentaremos el cuadro de condiciones óptimas del éxito de una cultura empresarial cooperativa. Éste, según Bernard Denault (1992), se clasifica en dos niveles: el microsociológico, que compete a la

cooperativa, y el macrosociológico, que se involucra con la sociedad envolvente.

LA COOPERATIVA: Nivel microsociológico

I. SISTEMA CULTURAL

A nivel microsociológico, este sistema comprende:

1. Valores empresariales

- La competencia
- La productividad
- La eficacia
- Valorización de las exigencias de calidad

2. Valores asociativos

- La democracia
- La equidad
- La solidaridad
- Valorización de la autonomía y de la autogestión
- Valorización de la repartición
- Valorización de la responsabilidad social y del cambio social (a mediano y largo plazo)
- Rigor y precisión de las normas y de las reglas en función de los valores

II. SISTEMA SOCIAL

A nivel microsociológico, este sistema comprende:

Del lado de la **empresa**:

- Recursos financieros adecuados: capitalización,
- Recursos materiales adecuados: locales, maquinas, etc.,
- Administración dinámica y eficaz,
- Control democrático,
- Réparto equitativo de las tareas y del excedente.

Del lado **asociativo**:

- Movilización colectiva
- Implicación efectiva
- homogeneidad de necesidades
- Competencia de los líderes y de los miembros
- Homogeneidad de intereses

En el sistema social de recursos existe un *subsistema de administración*, definido por los siguientes elementos:

- Dinámica y eficacia
- Democracia
- Verificación de la calidad de los productos y de los procesos
- Circulación rápida de la información
- Respeto y valoración de las personas en cuanto a su aporte al grupo
- Máxima utilización de las competencias individuales
- Formación continua
- Flexibilidad y adaptabilidad frente a los cambios internos, y a las condiciones del mercado

III. SISTEMA DE PERSONALIDAD

A nivel microsociológico, este sistema comprende lo siguiente:

- Integración de la ideología y de los valores colectivos
- Fuerte sentimiento de pertenencia
- Orgullo de pertenecer a una cooperativa dinámica
- Voluntad de compartir
- Voluntad individual de implicarse colectivamente
- Confianza con respecto a la organización y la dirección

En el aspecto macrosocial, es decir, la incidencia de la sociedad en las cooperativas, podemos ver sólo dos sistemas de recursos interactuando: el cultural y el social.

LA SOCIEDAD ENVOLVENTE: Nivel macrosociológico

I. SISTEMA CULTURAL

A nivel macrosociológico, este sistema comprende:

- Pluralismo
- Valores democráticos: igualdad de las personas, significado del bien común, autonomía, educación generalizada, respeto del espíritu de empresa, respeto de los derechos del hombre, tolerancia, diversidad
- Valores dominantes de la empresa capitalista: productividad, eficacia, iniciativa, libertad de empresa, competencia, desarrollo tecnológico
- Legislación adecuada: que *explícitamente* favorezca el desarrollo cooperativo y los derechos de los cooperativistas. Y que *implícitamente*, en

el plan de las legislaciones generales, no cree impedimentos a la libertad de asociación o de adhesión

II. SISTEMA SOCIAL

A nivel macrosociológico, este sistema comprende:

- Gobierno democrático.
- Políticas adecuadas que valoren el aporte cooperativo como una contribución positiva al esfuerzo de productividad nacional y que reglamente a las cooperativas en las mismas condiciones que otros tipos de empresas.
- No ingerencia del Estado en el funcionamiento interno de las cooperativas.
- Economía dinámica y productiva.
- Economía de mercado abierta y que respete las leyes de la libre empresa y de la libre competencia: reducción de los monopolios y de los oligopolios.
- Estabilidad relativa: social, económica y política.
- Negociación de conflictos. No antagonismos irreductibles.
- Desarrollo social cuyos pilares fundamentales son: la justicia social, la prudencia ecológica, la eficacia económica (evaluada socialmente), la aceptabilidad cultural y el ordenamiento equilibrado del espacio.

No hay duda que la globalización significa la constitución de un proceso socio-económico y político presidido por la privatización del capital que se amplía por todo lo ancho del planeta. En este contexto, una gestión vinculada a factores gerenciales modernos, como la flexibilización tecnológica, laboral y salarial, y que estimulan la calidad y la competencia, nos lleva a darle a la economía social asociativa un rol protagónico para la restitución de los lazos sociales.

V. La flexibilización en la empresa cooperativa moderna

Según diversos estudios referidos a este tema, se parte de que la flexibilidad de la empresa concierne la producción, la tecnología, la organización del trabajo, el tiempo del trabajo, la estructura de los empleos, el contrato de trabajo, el mercado de trabajo y otros elementos que ponen en obra las empresas para adaptarse a los cambios de hoy.

Anna Pollert (1989) define la empresa flexible en términos de adaptabilidad a la expansión, a la contracción o a los cambios del mercado

de los productos. Ella explica también las dos corrientes del pensamiento gerencial desarrolladas en el curso de los años 80. Se trata del modelo japonés de organización de la producción y de la estructura del mercado del trabajo, y de las estrategias gerenciales nacidas en los Estados Unidos.

Otro autor, Robert Boyer (1986), ha establecido cinco principios de la flexibilidad. En primer lugar, la **adaptabilidad de la organización de la producción**, cuyos componentes son el equipo de usos múltiples, la adaptabilidad de los productos o servicios a las necesidades del consumidor y a la demanda instantánea. En segundo lugar, la **actitud de los trabajadores a cambiar de puesto de trabajo**; es decir, la adaptabilidad de los trabajadores a tareas variadas, complejas o no. El tercer principio se refiere a la **movilidad de los trabajadores**; dicho de otra manera, a la posibilidad de variar el empleo local y global. En cuarto lugar, tenemos el principio de la **formación de los salarios**, explicándose éste por la sensibilidad de los salarios a la situación de las empresas y del mercado del trabajo. Por último, el autor hace referencia a la **cobertura social** y se expresa por la eliminación de los dispositivos desfavorables al empleo en materia de fiscalidad y transferencia sociales.

Estos cambios y mutaciones que han sufrido las empresas los últimos años han sido resumidos a través de cuatro interpretaciones. La **primera** hace referencia a las modificaciones de la estructura del trabajo, marcada por la fuerte segmentación del empleo; la **segunda** insiste en la continuidad del carácter fordista de gestión, pero adaptado a los cambios en el curso de un contexto de neoliberalismo. La **tercera** ha sido centrada en el estudio del paradigma tecnológico, argumentando la emergencia de una lógica de producción post-fordista, y la **cuarta** reposa sobre el modo de regulación de nuestras sociedades; es decir, los cambios en curso revelarían mutaciones no solamente del sistema de producción y de la relación salarial fordista, sino también del conjunto de normas de consumo, al igual que de los mecanismos sociales y estatales de regulaciones.

Estas cuatro interpretaciones ponen en evidencia los cambios de la empresa privada capitalista en este contexto de globalización, en el cual la empresa cooperativa tampoco ha escapado. En este sentido, nosotros estudiaremos las dos experiencias cooperativas anteriormente mencionadas, puesto que ellas han intentado poner en marcha algunos principios de flexibilidad a riesgo de combinar los principios y valores que las guían desde el punto de vista ético, y la gestión flexibilizadora.

Movimiento Cooperativo Desjardins

Este movimiento fue fundado por Alphonse Desjardins en 1900 en el momento de la creación de la primera Caja Popular en Lévis, provincia de Quebec. Es necesario subrayar que en este momento la organización cooperativa proyectada por Desjardins tuvo como norte el ahorro como fuente del crédito. Él proponía, en 1913, que se drenaran los pequeños capitales de parroquias para acumular en los grandes centros donde la agricultura no saca ningún beneficio. Eso destruye el equilibrio necesario para la prosperidad de un país.

El otro elemento es la influencia de los modelos de crédito y ahorro popular de Europa. Yves Roby (1985) ha escrito lo siguiente:

Inspirándose en ciertos modelos europeos de ahorro de Nueva Inglaterra y de una Caja popular de la región de Quebec, Desjardins propone el modelo de la *Caja Popular*. Una sociedad cooperativa con capital variable y responsabilidad limitada.

Así, las Cajas Populares se difundieron por todo lo ancho de la provincia de Quebec, teniendo necesidad después de reagruparse regionalmente de manera que favoreciera la solución de problemas comunes. Es a partir de 1920 cuando se comienza una nueva integración: se trata de las uniones regionales que se han convertido en Federaciones más tarde.⁴ En 1980, se inicia otra integración: La confederación de las Cajas Populares y de Economía Desjardins. Hoy, el pilar de este movimiento puede describirse de la manera siguiente:

Cajas Locales: cuyos servicios están en los dominios del ahorro y crédito así como servicios múltiples diversos.

Federaciones: las que favorecen el crecimiento y el desarrollo de las cajas que están afiliadas a ellas. Sus servicios se inscriben en la gestión de los fondos de liquidez y de inversión, el sostén técnico, el empleo y gestión de recursos humanos, formación de empleados, etc.

Confederación de Cajas Populares y de Economía Desjardins de Quebec: ella es responsable de la orientación, de la planificación y de la coordinación de conjunto de las actividades en el seno del movimiento. Este nivel de integración es el más importante para el alcance de los principios y de los valores cooperativos que la organización en general debe desarrollar:

La confederación se ocupa, en virtud de la ley de las Cajas de Ahorro y Crédito, de la inspección y de la verificación de las Cajas y de las Federaciones, además de poner a su disposición múltiples servicios comunes en dominios tales como las comunicaciones, los asuntos jurídicos, la investigación, el desarrollo de los servicios, la gestión documental, el desarrollo de los recursos humanos, etc. (*Revista Desjardins*, 1986).

En el curso de las décadas 70 y 80, el movimiento Desjardins se convierte en un conjunto financiero que ofrece un abanico de servicios en toda la región de Quebec. Estos servicios están acompañados por una nueva tecnología que ha estado orientada a adaptarlas a las necesidades de los miembros-usuarios. Dicho de otra manera, se ha implantado una estrategia de flexibilización cuyo principio de base, según la clasificación de Robert Boyer, es la **organización de la producción**. Mostramos en qué consiste este principio en Desjardins.

Teniendo en cuenta el trabajo de Gaetan Trembley y Michel Beauchamp (1993), sobre la evolución de las nuevas tecnologías de información y la transformación de la ideología cooperativa en el seno de este movimiento, nosotros presentamos los elementos que caracterizan este tipo de flexibilización: tal es la **adaptabilidad a ajustar los equipos a un procedimiento variable en volumen y composición**:

1. Sistema integrado de las Cajas (SIC), 1969-1980

Este sistema está integrado por lo siguiente:

Información y teletratamiento: Este es un sistema constituido alrededor de una computadora central que asegura el tratamiento de los datos.

Razones para su ejecución:

- Para responder a las exigencias de la contabilidad
- Para obtener relaciones administrativas necesarias que respondan a una gestión eficaz.
- Para acumular informaciones socio-económicas de los miembros
- Para ofrecer nuevos servicios

Los principales servicios de este sistema son:

- Sistema intercajas
- La Carta Visa
- Los cajeros automáticos
- Adhesión a las redes: Interac, Visa Internacional

2. El reemplazo del SIC (Sistema Integrado de Cajas), 1984-1988

Esta estrategia se caracteriza por lo siguiente:

Puesta en marcha de un sistema de banco de datos (SGBD)

Para reemplazar el SIC, la empresa puso en funcionamiento cuatro sistemas, caracterizados por ser secuenciales y con una utilización del *software*:

- Transacciones operativas
- Administrativos
- Productos bancarios
- Efectivos

Razones para su ejecución:

- Hacer el sistema más ágil
- aumentar la capacidad de tratamiento, poniéndoles un periodo más grande.
- Recibir y dar más información
- Presión de un ambiente cada vez más competitivo (Marketing sobre la oferta)

Los servicios ofertados son:

- Terminales de punto de venta
- La carta de crédito
- El *home-banking*

Es necesario subrayar que esta modernización socio-técnica de la producción de servicios en Desjardins ha estado acompañada por el aumento de miembros así como por transformaciones a nivel institucional, organizacional y cultural que han tocado los valores cooperativos.

El Movimiento Cooperativo Mondragón

Los inicios del movimiento cooperativo Mondragón lo podemos ubicar en 1941 en el momento en que José María Arismendi-Arrieta, joven sacerdote católico, llega a la pequeña población de Guipuzcoa, país Vasco, España. La primera tarea que hace José María fue la creación, en octubre de 1943, de una escuela profesional democráticamente administrada.

Creado en 1956, ULGOR se constituyó en la primera unidad productiva de Mondragón. Esta empresa se dedicó a la fabricación de estufas y cocinas de gas (Inaki, Gorrón, 1985). Hacia finales de los años 50s, se desarrollaron otras empresas cooperativas: FUNCOR, ARRASATE, la Cooperativa de Consumo San José, y otras. Estas cooperativas, a causa de su situación financiera, social y técnica, fundan en 1959 la *Caja Popular Laboral* que nace de una necesidad de financiamiento independiente y propio del movimiento cooperativo (Quintín García, 1970). Esta entidad es el punto de partida de una nueva etapa para el movimiento cooperativo en el país Vasco. La *Caja Popular Laboral* permite un proceso asociativo de carácter progresivo que contribuirá a la elaboración del grupo cooperativo asociado actualmente (Inaki, Gorrón, 1985).

Vemos entonces que el trabajo y el ahorro pueden considerarse como los pilares del movimiento cooperativo Mondragón. Éste comprende, también, dos organismos de intercooperación. De un lado, la escuela profesional, en el dominio de la educación y, por otro lado, en el dominio financiero, la *Caja Popular Laboral*. Ésta representa el grupo más importante del país Vasco. Según Gorrón (1985), ella se reparte en los sectores siguientes:

- 91 cooperativas industriales
- 8 cooperativas agro-alimentarias
- 44 cooperativas de educación
- 14 cooperativas de viviendas
- 6 cooperativas de servicios
- 1 cooperativa de consumo

Los principios económicos de base del complejo cooperativo Mondragón son expresados a través de un contrato de asociación entre la *Caja Popular Laboral* y las cooperativas individuales, de la que cada una de ellas se convierten en miembro. Estos principios son la creación de empleo, la propiedad del capital, los salarios diferenciales, la distribución del beneficio y la organización democrática.

Según Willian Foote Whyte y Katheen King Whyte (1988), se puede constatar en el movimiento Mondragón un proceso de flexibilización en la organización del trabajo. A fines de los años 70 e inicio de los 80, las empresas que componen el complejo ULARCO⁵ han experimentado diversos cambios en la gestión cooperativa. Según la revisión de esta gestión, miembros de ULARCO han realizado un diagnóstico de las empresas, llegando a la conclusión siguiente:

- a. El personal de los departamentos en las cooperativas estudiadas, jugarán un rol principal en el lazo de los objetivos económicos y tecnológicos de las empresas y el rol social de los miembros,
- b. Las grandes tensiones en los sitios de trabajo revela la inherente contradicción entre el sistema democrático del gobierno cooperativo y el sistema autoritario y rígido en las relaciones de organización del trabajo acordado en los principios científicos de F. Taylor,
- c. La gerencia de las cooperativas explorará posibilidades, creando nuevas formas de organización del trabajo que sería económicamente eficientes y más armónicas con los valores en los cuales el movimiento cooperativo fue basado.
- d. El personal empleado de las cooperativas participará en el marco de sus responsabilidades para desarrollar la línea gerencial de los programas.

Este proceso de reflexión reorganizativa puede corresponder al principio de flexibilidad denominado "jerarquía de las calificaciones", la cual es definida como una adaptabilidad de los trabajadores a tareas variadas, complejas o no.

W. Whyte (1989) muestra los resultados de una entrevista hecha por Fred Freundlich de la Universidad de Cornell, a administradores de la empresa ULARCO.

El radio de alivio de la monotonía de la asamblea en los grupos de trabajo. Los grupos de trabajo aumentaron su autoestima y hacen sentir responsabilidades al grupo para su desempeño. Los trabajadores dieron la bienvenida a la oportunidad para aprender nuevas habilidades y perfeccionar las relaciones con sus supervisores. Trabajadores y gerentes comentan sobre cómo el comité de gerente y los grupos de trabajo aumentaron contactos entre la tienda más baja y la más alta gerencia. Gerentes y trabajadores (quienes deben estar al

día con sus resultados) creyeron ampliamente que el programa ha hecho crecer la productividad y calidad y, ha reducido las pérdidas y las existencias (inventario en procesos).

Hemos presentado, a grandes rasgos, algunos ejemplos de flexibilización de la empresa cooperativa. En el movimiento Mondragón, se puede constatar que los principios y valores cooperativos pudieron haber sido desnaturalizados, si éste no hubiera sabido combinar la especificidad de la empresa cooperativa con los principios de la empresa privada capitalista. Sin embargo, es importante señalar que en esta experiencia la visión de esta cooperativa es más gestiona-ria-asociativa que política-asociacionista. Esta perspectiva ha permitido que las mutaciones dadas a nivel internacional en el marco de las empresas, sean valoradas con sentido económico y de gestión, pero sin descuidar el aspecto asociativo.

A manera de reflexión

No hay duda que el neoliberalismo significa la constitución de un orden presidido por la privatización del capital que se despliega sobre el trabajo. En este contexto, y observando la experiencia de los casos estudiados, nos resta decir que tanto en la cooperativa Mondragón como en la cooperativa Desjardins, dos elementos se han articulado: primero, el poder de una tecnoestructura gerencial; y, segundo, la redefinición de una gestión vinculada a factores gerenciales modernos que pudiera caer en riesgo de estimular más la calidad y la competencia que la solidaridad, la responsabilidad y el cambio social, si no se saben complementar los valores de empresa y los valores de asociación.

Por otro lado, es importante señalar que dado al concepto de cooperativa y de sus valores, la privatización de capitales, característico del capitalismo global, no es una amenaza como lo habría sido en el caso de la economía de Estado. Por el contrario, es en este marco en que la razón cooperativa puede constituirse en base fundamental para rescatar los lazos en la sociedad a través de la asociación de personas y de capitales sociales con el objeto de ver la economía como un conjunto de actividades de producción de bienes y servicios reproducibles que funcione según las reglas sociales. Se trata en este contexto, de reapropiarse los postulados de la economía social. Para ello nos interrogamos lo siguiente: ¿cómo conciliar en el marco de la flexibilidad, los valores de la empresa capitalista y los valores de la empresa asociativa de la economía social? El ejemplo de Mondragón y Desjardins puede despejarnos algunas dudas.

Notas bibliográficas

- Este autor esboza los siguientes aspectos de esta realidad: 1) el trabajo entra como fuerza productiva fundamental en la reproducción ampliada de capital, tomado en escala global; 2) el paso del fordismo al toyotismo, o a la organización flexible de la producción, es simultánea al paso de la economía nacional a la global; 3) en el ámbito de la fábrica global parecen multiplicarse las diversidades, desigualdades y tensiones que involucran raza, sexo y edad como determinantes socioculturales que atraviesan relaciones, procesos y estructuras; 4) en el ámbito del capitalismo global, las metamorfosis de la fuerza de trabajo se realizan en una escala diferente de las que ocurrían en el ámbito del capitalismo nacional; y 5) la sociedad global en formación con la mundialización del capitalismo incluye necesariamente el desarrollo de la cultura en escala también mundial.

¹ La reflexión sociológica no puede emerger, en efecto, más que en el marco de una ruptura con la tradición, ruptura denominada "Revolución Industrial", "Democrática" y "Reforma", o más, para tomar el vocabulario de actualidad, "modernidad". La ruptura se ha manifestado en dos orientaciones. La primera que guarda siempre su título de nobleza, las diversas ciencias sociales; la segunda, ha sido siempre, ante todo, despreciada: son esas utopías que, contrariamente a la interrogación que se pone a ésta, no han sido solamente discursos, sino verdaderas tentativas concretas de producir un mundo social nuevo (Nicole Ramonigno, 1994).

² Basándose en que toda economía como conjunto de producción de bienes y de servicios reproducibles deba funcionar según las reglas sociales, Claude Vienney (1994) ha estimado que las representaciones de las actividades, de los actores y de las reglas de la economía construidas por los economistas, tal como ellas han sido fijadas al final del siglo pasado, corresponden a la generalización mercantil rentable en competencia, y esta construcción, constitutiva de la ciencia económica, desplaza en efecto hacia otras modalidades de organización todas las actividades que funcionan según reglas diferentes, y las califica fuera de lo social.

³ Cualquiera que sean sus fundamentos, el resultado del ejercicio del poder va a depender de los recursos de los actores. La posibilidad de acceso y de utilización de estos recursos determinará la posición de dominación del actor en la organización y, por consiguiente, el volumen de su poder, a condición, por supuesto de que los recursos en cuestión sean movilizables y pertinentes para la situación considerada. En los cinco principios de la flexibilización de la empresa moderna, analizado por R. Boyer (1986), la participación de los trabajadores en las condiciones de trabajo cada día se reduce, ya que los obreros pierden cada vez más su poder de negociación como actores sociales concretos.

⁴ Sobre este punto es interesante consultar el trabajo de Jacques Lamarche denominado *La saga des caisses populaires*, Montreal, Les Éditions La Presse, 1985.

⁵ ULARCO está compuesta por las empresas cooperativas siguientes: ULGOR, ARRASATE, COPRECI, EDERLAN y FAGOR ELECTRONIC.

Bibliografía

ANTON, Frank, *Worker participation: Prescription for industrial change*, University of Calgary, Alberta, 1980.

BALFOUR, Cambell, *Participation in Industry*, Rowman and Littlefield Totowa, New Jersey, 1973.

BASTIEN, Roch, *Les coopératives: une vision d' économiste*. Département d' économique, Université de Sherbrooke, 1987.

BOYER, Robert, *La flexibilité du travail en Europe*, Édition La Découverte, Paris, 1986.

BEAUCHAMP, Michel, *Communication, pouvoir et organisations coopératives: le cas du mouvement Desjardins*. Thèse de doctorat, Université Laval, 1987.

CIR, «Worker Participation and Collective Bargaining in Europe». En Frank Anton, *Worker Participation: Prescription for Industrial Change*, University of Calgary, Alberta, 1980.

CRAIG, J., «Principes et méthodes de direction des entreprises coopératives». En Michel Beauchamp, *Communication, pouvoir et organisations coopératives: le cas du mouvement Desjardins*. Thèse de doctorat, Université Laval, 1987, Québec, Canada.

CHANDLER, JR, Alfred.D, *La main visible des managers*, Economica, 1988, Paris.

DE LETAILLE, Émile, *Où va l' entreprise*, Dunop, Paris, 1968.

DENAULT, Bernard. Sociologie de la coopération. IRECUS, Université de Sherbrooke, Canada. 1992.

DE PUTTE, R. Van, «Le statut de l' entreprise». En Émile de Letaille, *Où va l' entreprise*,

Dunop, Paris, 1968

GALBRAITH, John K, *Le nouvel Etat industriel*, Gallimard, 1974.

GARCIA, Quintin, *Les coopératives industrielles de Mondragon*, Les Éditions ouvrières, Paris, 1970.

IANNI, Octavio. La era del globalismo. Siglo XXI Editores. México, 1999.

LAFLAMME, Marcel, *La gestion moderne des coopératives*, Les éditions La Presse, Montréal, 1985.

NADEAU, B., «Une approche stratégique de la gestion coopérative». En Marcel Laflamme (Sous la direction), *La gestion modernes des coopératives*, Gaetan Morin Editeur, Québec, 1981.

NOWICK, Alenxandre, «Finalité de l' activité de l' entreprise». En François Perroux, *L' entreprise et l' économie du XXe. siècle*. Tome 3. Presses Universitaires de France, Paris, 1966.

MERCURE, Daniel, *La culture en mouvement, nouvelle valeurs et organisations*, Presse de l' Université Laval, 1992.

BUREAU INTERNATIONAL DU TRAVAIL

ROBY, Yves, *Alphonse Desjardins et les caises populaires, 1854-1920*, Éditions Fides Montréal, 1964.

SOROS, George. *La crisis del capitalismo global. La sociedad abierta en peligro*. Plaza y Janés. 1999.

THOMAS, Henk; Chris Logan, *Mondragon: an Economic Analysis*, London George Allen & Unwin, 1982.

VIENNEY, Claude, *Socioéconomiques des organisations coopératives*, Tome I, CIEM, 1980.

VIENNEY, Claude, *L' économie sociale*, La Découverte, 1994, Paris.

WHYTE, W; Whyte K, *Making Mondragon: The Growth and Dynamic of the Worker Cooperative Complex*, New York State School of Industrial and Labor Relations, Cornell University, 1988.

Revistas:

BEAUCHAMP, Michel, «La modernisation sociale du mouvement Desjardins: le discours des dirigeants: 1970-1992». *Revue du CIRIEC, Coopératives et développement*, Vol. 24, No. 2, 1992-1993 (p. 119-129).

DURAND, Roger, «Les traits juridiques distinctifs de la coopérative et de la compagnie au Québec». *Revue de droit*, Université de Sherbrooke, 1987 (p.415-491).

LORINO, Philippe, «Être citoyen dans l'entreprise». *Le Monde Diplomatique*, Septembre 1991, Paris.

HIRSCHEFELD, André, «23è. Congrès de l'Alliance Coopérative internationale». *Revue études coopératives*, No. 16, 1967, Paris (p.42-49).

GORRONO, INAKI, «L'expérience coopérative de Mondragon». *Revue du Ciriec, Coopératives et développement*, Vol. 17, No.2, 1985-1986 (p.149-165).

MERCURE, Daniel, «Temps et organisations». *Revue suisse de sociologie*. 2 (1989), p. 373-382.

POLLERT, Anna, «L'entreprise flexible: réalité ou obsession?». *Revue Sociologie du travail*, No. 1-89, Paris, p. 75-106.

TREMBLAY, Gaetan; Michel Beauchamp, «L'évolution des nouvelles technologies d'informations: transformations de l'idéologie coopérative». *Chaire de coopération*, Université de Québec à Montréal. No. 0988-016. p.35, 1993.

REVISTA DESJARDINS, Montréal, Québec, 1986.

CINE Y GLOBALIZACIÓN: UN ANÁLISIS DE LA OFERTA CINEMATOGRAFICA EN MONTERREY, N.L. MÉXICO (1980 - 2001)

Lic. Lucila Hinojosa Córdova
Catedrática de la Facultad de Ciencias de la Comunicación
Universidad Autónoma de Nuevo León

I. Introducción

La industria cinematográfica es en la actualidad uno de los motores de la economía mundial de los países más desarrollados (llamados, también, "centrales" o del "hemisferio Norte", por ser el área geográfica donde se concentra el mayor poder económico). Es, además, un producto cultural que por sus características comunicativas se ha convertido en uno de los instrumentos de ideologización más poderosos, dejando en desventaja a los países menos desarrollados (periféricos o del hemisferio Sur), cuyas industrias culturales no pueden competir en los mercados mundiales dominados por las grandes transnacionales de los medios de comunicación.

Tal es el caso de México, donde la industria cinematográfica mexicana ha sido afectada al articularse de manera desventajosa al proceso globalizador, particularmente al mercado en común creado a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Canadá, Estados Unidos y México, donde las industrias culturales de nuestro país no fueron sujeto de negociación y quedaron a merced de las "libres fuerzas del mercado".

La globalización está transformando, de diferente manera, las estructuras de las industrias culturales de todas las naciones, como es el caso de la industria cinematográfica mexicana, ocasionado una cada vez mayor concentración de la propiedad y control, por parte de capitales transnacionales, del proceso de producción, distribución y exhibición de bienes culturales asociados con esta industria, las películas, convirtiéndonos sólo en consumidores.

Hasta hace unos pocos años (mediados de la década de 1990), se hablaba de una crisis prolongada de la industria cinematográfica que hacía recordar con nostalgia la década de 1980, cuando se producían entre setenta y cien películas por año y las salas se llenaban de espectadores.

De 1990 hasta 1995, la producción cinematográfica disminuyó considerablemente; las continuas crisis económicas que desde 1982 había atravesado nuestro país afectaron a la industria del cine, crisis económicas