

AS EMPRESAS DE DEMOCRACIA LABORAL EN GALICIA.

Iago SANTOS CASTROVIEJO

Universidade de Vigo

Abórdanse os factores máis limitadores das empresas galegas da economía social, factores que se sitúan nos niveis de cultura organizativa, tecnoloxía e organización do traballo e financiamento. No primeiro nivel destácase a existencia en moitas cooperativas de 'pactos organizativos' pouco adecuados, caracterizados por unha forte componente implícita e persoal e renuentes á diferenciación funcional e á expresión dos intereses individuais. Estes pactos son consecuencia dos dominios da vida intrapsíquica, da pobreza dos modelos organizativos de referencia e do estilo de integración na trama empresarial. No segundo nivel percíbese nas empresas pequenas unha ausencia de estratexias de mellora que se traduce en deficiente xestión productiva, como consecuencia de ocuparen sectores en declinio, de teren unha dimensión empresarial inapropiada e da falta de cualificación do persoal directivo. No nivel do financiamento, existe un atractor para moitas empresas ó desequilibrio debido á inadecuación dos sistemas financeiros ás necesidades da economía social, á ausencia de estratexias financeiras e á incorrecta valoración do marco orgánico-loxístico. Propóñense liñas de actuación en tódolos campos, e mesmo na formación, insistindo na necesidade de programas que ataquen simultaneamente a todos eles, dada a súa interrelación. Por último estímase que os promotores dos programas haberán de ser os propios membros do sector, sen menoscabo da política da administración e doutros sectores sociais.

1. Introducción.

No ano 1994-95 un equipo¹ da Asociación Para A Economía Social abordou un estudo sobre "As empresas da economía social: alternativa de mercado" a requirimento da Dirección Xeral de Relacións Laborais.

A formulación do problema foi intentar localizar os factores limitantes das empresas da economía social para o seu desabrochar. A razón desta visión do problema estriba en que facendo un estado da cuestión topámo-los seguintes rasgos:

- 1º A gran heteroxeneidade das empresas de economía social. Mentres que a empresa convencional responde a esquemas moito máis homoxéneos, dentro das empresas da economía social a variación (e polo tanto as dificultades de comparar, tratar estatisticamente, dar recomendacións comúns, diagnosticar, atopar regularidades, etc.) é moito maior.

1.- O equipo estaba formado por: en persoal e cultura organizativa, Valentín García Álvarez e Ana Lorenzo Vila; en tecnoloxía e organización da produción por Xosé Lois Valado Vieitez, Luís Miranda Álvarez e Xosé González Méndez; en financiamento, Irene Pisón Fernández, Asunción Ramos Stolle, Belén Fernández-Feijoo Souto, María Xosé Cabaleiro Casal, Francisco Rodríguez de Pardo e Francisco Martínez Cobas. En formación Trindade Villar Gutiérrez, en tratamento estatístico Antonio Vaamonde Liste e dirixido por min mesmo.

- 2° Nos estudos cos que contamos ata o momento, a nivel mundial, sobre cooperativas, non se destaca claramente ningún rasgo sólido na execución destas empresas: algunhas son máis productivas e outras menos cás empresas convencionais; algunhas máis avanzadas tecnicamente e outras menos; algunhas ofrecen condicións máis atractivas para o desempeño laboral; algunha mellores relacións humanas e outras peores; algunhas máis capitalizadas e outras menos... Ademais habería que explica-la razón pola que hai tan poucas empresas autoxestionarias (cooperativas e sociedades anónimas laborais) nas nosas sociedades.
- 3° Destacábase claramente que había certos fenómenos decisivos na evolución de cooperativas. Por exemplo, en todo o mundo as cooperativas tiñan un problema endémico de subcapitalización, excepto alí onde se dotaron de institucións financeiras capaces de remonta-la dificultade. De forma parecida, moitas cooperativas parecían quedar no limiar dun paso que lles permitise situarse competitivamente na estrutura empresarial que lle corresponde e no mercado.

Este tipo de argumentos foron os que nos levaron a re-interpreta-lo problema da "inserción competitiva no mercado" en termos da identificación dos factores limitantes, ou factores que impiden o seu pleno desenvolvemento como organizacións productivas. Restrinximos o estudo a tres aspectos:

- Factores limitantes dende o punto de vista dos cadros de persoal e cultura organizativa.
- Factores limitantes dende o punto de vista da tecnoloxía e organización da produción.
- Factores limitantes dende o punto de vista das prácticas e institucións financeiras.

A idea era que se deramos atinado na identificación dos factores limitantes e foramos capaces de propoñer os liñamentos de programas de actuación para remontar eses factores limitantes, a empresa cooperativa debería experimentar unha mellora apreciable no seu desabrochar.

2. Formación dos pactos organizativos na cooperativa.

2.1. *Conformación dos pactos organizativos.*

Un proceso de constitución dunha cooperativa ata chegar a un "pacto organizativo viable" pode ser do seguinte estilo²:

2.- O concepto de pacto organizativo estableceuse polo equipo como obxecto de estudio da cultura organizativa das cooperativas. A exposición que fago aquí segue en moito a KETS DE VRIES e MILLER, *La organización neurótica*, Apóstrofe, Barcelona, 1993. Permítome sinalar este libro como unha lectura fundamental para calquera persoa que teña que verse con organizacións, moi especialmente con cooperativas, anque tamén contén claves para a interpretación da sociedade

- 1° Elaboración de fantasías compartidas (a discusión do plan de empresa, etc.) pero tamén o aflorar e constituírense as fantasías que teñen lugar na realidade intrapsíquica dos cooperativistas.
- 2° Creación dunha realidade simbólica (a ideoloxía, a imaxinaria, a identidade da empresa...)
- 3° Fantasía compartida e realidade simbólica creada inflúen no comportamento dos membros do grupo. Fórmase unha "mentalidade de grupo" que actúa como "banca de desexos, opinións, pensamentos, emocións dos membros".
- 4° Créanse / elabóranse uns escenarios organizacionais concretos, xerados pola cultura organizativa, pero tamén pola inter-acción de fantasías compartidas e fantasías individuais.
- 5° Nesta inter-acción vaise conformando unha rede de "guións de comportamento", sexan estas individuais (moi importantes, especialmente en cooperativas pequenas ou no interior de certos grupos reducidos dentro de organizacións máis amplias) ou de "colectivos". Se se chega a unha certa estabilidade nas interaccións destes "guións" ou "escenarios organizacionais", falaremos de consolidación dun pacto organizativo (implícito ou explícito. No explícito, os contidos dos pactos son máis ben conscientes, mesmo ata seren recollidos documentalmente. No implícito, os contidos do pacto organizativo non son totalmente conscientes; funcionan sen ter sido aceptados formalmente). Por suposto, calquera pacto organizativo é unha mezcla de contidos, guións e escenarios organizacionais explícitos e implícitos.

Nos pactos organizativos resólvense actitudes do estilo: se a cooperativa terá renuencia á diferenciación funcional interna ou se aceptará a diferenciación funcional³; como se fará o reparto de roles xerencia / socios e os espacios

moderna. Unha eiva importante do libro a efectos da análise das empresas de autoxestión é que concibe a "neurose da organización" como un produto da "neurose dos dirixentes", o que reflicta unha concepción da empresa como unha proxección relacional dos dirixentes. Aquí, sen embargo, manexouse un concepto de empresa como un pacto multilateral entre as partes implicadas. Ademais, a hipótese psicanalítica é que a estrutura fundamental do carácter —p. ex. a neurose— é un dato construído antes da separación e dificilmente modificable despois da adolescencia, fronte á nosa concepción máis viciña a procesos máis dinámicos, recompoñibles na relación e moi particularmente interesados na organización como xeradora de neurose.

3.- Os máis dos estudos sobre cooperativas veñen concordar en que o número de supervisores diminúe drasticamente ó pasar de empresa convencional a cooperativa —a isto chámalle a literatura convencional "custos de axencia"—. Greenberg fala dunha tendencia a multiplicarse por catro o número de supervisores cando unha cooperativa se transforma en empresa autoritaria. Craig e Pencavel confirman isto (en "Participation and Productivity: A comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry", en *Brooking Papers on Economic Activity, Microeconomics*, 1995, Brooking Institution, Washington, pp. 121-174. Segundo os nosos estudos para Galicia constátase esta menor presenza de "traballadores indirectos" e supervisores. Pero temos que ter presente que na súa explicación xoga un papel importante o feito contrastado da renuencia nas cooperativas á diferenciación funcional interna na organización. É dicir, as cooperati-

de autonomía e responsabilidades respectivos⁴; se a pertenza á cooperativa é dunha entrega "total" ou está limitada a uns dereitos e deberes ben establecidos; as formas de lexitimación do poder e das remuneracións, se na cooperativa a información⁵, a política de comunicación, a polivalencia / talante constructivo dos traballadores se resolve ben.

A exposición que fixen é acaso moi psicoloxista. Por suposto que en todo este proceso de creación dunha realidade simbólica compartida / conversada, na elaboración de fantasías, na construción de escenarios organizacionais... ten un papel estruturador fundamental a historia, os condicionantes do mercado, o marco orgánico-loxístico das empresas en autoxestión, a capacidade de proxecto dos traballadores autoxestores... véxase, nesta mesma publicación, o traballo de Valentín García e Ana Lorenzo sobre cultura organizativa.

Unha hipótese fundamental do estudio, e un resultado ben establecido, consistiu precisamente en tratar de establece-la importancia dos pactos organizativos no funcionamento da cooperativa. Dito doutro modo: a intuición previa consistía en postular que o factor limitante fundamental das empresas da economía social era precisamente o establecemento de pactos organizativos pouco adecuados para a capacidade competitiva dunha empresa.

vas tenden a unha organización simple e igualitaria, o que xoga en contra delas nun mundo onde a organización da produción é complexa. Naturalmente, todo esto depende do pacto organizativo establecido no interior da cooperativa. Por outra parte, a supervisión mutua non está exenta de formas de rifirrafe, piques e desgaste organizativo.

4.- Outro topicazo dos escritos convencionais sobre o tema é a existencia dunha percepción, polos xerentes, de "excesiva" implicación dos traballadores na xerencia. De Greenberg se cita a opinión dun xerente nunha empresa que pasou de cooperativa a autoritaria: "de certo que é máis fácil agora. Antes tiña 250 xefes... cadaquen querendo poñe-los seus dous patacos. Agora respondo ante un home... gústame máis así". Nos nosos estudos, como insistiremos, topamos que os cadros dirixentes das cooperativas e sociedades anónimas laborais tópanse cómodos e implicados. Isto sen detrimento de certas tensións nos pactos organizativos sobre os espazos respectivos de autonomía nas decisións. Neste proceso está sodeitada a dialéctica de pugna/alianza entre a tecnoestructura e a socioestructura, a tecnoestructura reclamando maior autonomía de decisión e de proxecto e tratando de atrofiar a vida da socioestructura. Ista, polo seu turno, reconstruíndo os límites de acción da tecnoestructura ou acaso acomodándose.

5.- Certo que nas cooperativas a información é moito menos asimétrica, é nas dúas direccións, e tamén que os traballadores das cooperativas están moito máis prontos a colaborar en problemas da produción, sendo moito menos rixidos os contornos dos deberes e dereitos no posto de traballo. Pero temos localizado uns custos de negociación e rifi-rafes moi custosos en enerxía para chegar a un "pacto organizativo estable", e este pacto nin sempre se consegue nin tampouco é permanente —díganos que unha empresa de autoxestión vive na dialéctica dese pacto—. Estes custos non os ten tan acusados a empresa convencional, onde o principio de autoridade, as funcións, dereitos e obrigas e reparto de resultados está moito máis establecido externamente e presenta menos problemas de lexitimación. Por suposto que este "desgaste de enerxía" na formación dos pactos organizativos nunca debe ser visto soamente como un custo: é o proceso constitutivo fundamental da autoxestión e a base dunha integración sa e creadora da persoa na organización, polo que mesmo se debe destinar moitas enerxías e saber a ese pacto e tamén coidarse moito de que estea ben establecido.

De feito a observación, fundamentada tanto en estudos de casos como na mostra en 4 concellos urbanos, estaba de acordo con este punto. As empresas grandes tiñan establecido pactos estables, de natureza funcional, onde se aceptaba a diferenciación funcional interna e a xerencia tiña lexitimados espazos amplos de autonomía de decisión. En termos xerais, a xerencia cumpría en tanto aseguraba o bo funcionamento da organización, e o traballador manual en tanto aseguraba o correcto desempeño do posto de traballo. Nestas empresas non había grandes fantasías cooperativas...

As cooperativas pequenas, as máis delas con dificultades para se inserir competitivamente no mercado, a pesar de vantaxes especiais moi claras en moitos casos, teñen en xeral un problema relativo ó pacto organizativo. As máis delas estableceron pactos con forte compoñente implícita; moi renuente á diferenciación funcional, con dereitos e deberes con excesivo compoñente persoal e pouco equivalentes a un contrato laboral; onde por veces -máis do que se cre- se ve mal a afirmación expresa dos intereses individuais.

Aínda que con reservas, podemos avanza-la hipótese de que este tipo de pacto organizativo constitúe o factor limitativo fundamental das empresas da economía social. En xeral, unha empresa da economía social que é capaz de chegar a un pacto organizativo funcional, con compromisos limitados a dereitos e deberes, capaz de aceptar sen problemas a diferenciación funcional interna... isto é, capaz de establecer un pacto organizativo sano, ten remontado o factor limitativo fundamental, e ten vantaxes competitivas claras sobre as súas homólogas convencionais, anque tamén presenta outro tipo de limitacións propias da economía social.

Isto podémolo abordar dende un estilo de esquema que entendera o que aquí chamamos "pacto organizativo" como a dialéctica entre tecnoestrutura e socioestrutura. A tecnoestrutura, buscando un espazo autónomo de decisións, trata de lexitimarse mediante os logros organizativos (salarios, vendas, medranza, opción tecnolóxica, investimento...) en tanto trata de impedir que a socioestrutura a limite (por exemplo, reclamando participación, limitando as diferencias de rendas, ou cuestionando o modelo de funcionamento). Polo seu lado, a socioestrutura pode conseguir impedir un desenvolvemento e autonomía da tecnoestrutura, tendo por resultado a atrofia técnico-comercial da cooperativa. É o caso, por exemplo, de empresas que non aceptan mandar a un traballador-socio a formarse, a establecer funcións especializadas no seu interior, ou a subvalora-la necesidade da xerencia.

2.2. Como abordar con maior amplitude os pactos organizativos nas cooperativas.

Os problemas localizados na formación dos pactos organizativos disfuncionais teñen cando menos 3 tipos de raíces: a) Os dominios da vida intrapsíquica,

digamos, o "guión" subconsciente que goberna o estilo relacional dos cooperativistas en presenza; b) a pobreza de modelos organizativos de referencia para os cooperativistas; c) o estilo de integración na trama empresarial ou produto / mercado da cooperativa.

Para os problemas do primeiro estilo a metodoloxía decisiva son as técnicas psicanalíticas e o traballo elaborativo⁶; pero estas son difíciles, pouco abordables e en xeral non serán aceptadas moi extensamente polos cooperativistas. En calquera dos casos, hai medidas ben capaces de evitar un predominio disfuncional de guións (p.ex: dun cadro xerencial con transferencia de espello en simbiose cuns subordinados con transferencia idealizadora, ou outros) como son: a) preserva-la diversidade dos socios (é dicir: tomar con moita precaución e seriedade os procesos de expulsión, exclusión, abandono, integración de novos socios, "todos-contra-fulanito"...). b) participar en grupos de intercambios e reflexión sobre experiencias organizativo-empresariais tipo Balint e outros. c) Aceptar ou solicitar e estudar a fondo estudos especializados e con garantías feitos por profesionais externos á empresa. Debo dicir que a Asociación Para A Economía Social está moi en condicións de ofrecer este tipo de estudos dos pactos organizativos con bastantes garantías.

Para os problemas de pobreza de vivencias e de referencia de modelos organizativos, especialmente de modelos democráticos, os intercambios, grupos tipo Balint e informes profesionais externos poden ser moi útiles, pero moi especialmente a vinculación a entidades de intercooperación, que é o lugar natural para tratar, arrequentar a abordar este tipo de problemas.

En canto ó estilo de integración na trama empresarial e de produto / mercado, xa quere dous tipos de estratexias: a primeira, ter moi claro este tipo de obxectivo e dispoñer os mecanismos axeitados -é dicir: de pouco vale que unha empresa que vive no mercado da subcontratación pretenda converterse en empresa marquista se non está disposta á diferenciación funcional interna, a resolver axeitadamente os pactos xerencia / traballo directo, a face-lo esforzo formacional e capitalizador...- A segunda, da-los pasos apropiados para conseguilo. Isto último pode ser mellor tratado no epígrafe seguinte.

3. Organización da produción. Tecnoloxía.

Aquí formulámonos dúas cuestións. A primeira é sobre a situación xeral das empresas da economía social no que concerne á organización da produción e á tecnoloxía. A segunda é que tipo de pasos se poden dar e con que garantías de éxito.

6.- "O doroso que pode se-lo traballo elaborativo".

3.1. *Aproximación á situación das empresas da economía social en canto á organización da produción e á tecnoloxía.*

Podemos insistir na nosa clasificación en grandes empresas / pequenas empresas (entendendo aquí por grandes as de máis de 50 traballadores). En termos xerais, as grandes empresas teñen procesos de planeamento da produción, anovamento tecnolóxico e seguimento da calidade e do servizo ó cliente. Teñen tamén cadros de persoal complexos e con diferenciación funcional.

Nas empresas pequenas, con algunhas excepcións, a caracterización é doutro estilo. Hai diferencias moi importantes segundo a orientación sectorial e a inserción na trama productiva. Así, a facturación por traballador (se nos serve como índice) é de 5.9 millóns de pesetas no metalmecánico ou 3.3 en cooperativas educativas a 1.6 en limpeza ou 1.5 en confección. Dentro de cada sector, tamén hai diferencias importantes segundo o modo de inserción na trama productiva. Mesmo dentro da actividade da confección textil hai unha diferenza tallante entre "empresas de produto terminado" e "empresas de prestación de servizos", as primeiras case triplicando o volume de vendas per cápita das segundas⁷. Estas diferencias son ben xeneralizables ós outros sectores.

Nunca perdendo de vista a diversidade e extensión entre as pequenas empresas da economía social, temos unha realidade do estilo: empresas sen estratexia comercial, onde non está definida a función comercial na organización interna e con certa confusión nesta función, que non identifican carencias formativas no seu persoal, sen anovamento tecnolóxico e onde non se fai un seguimento do nivel de satisfacción / insatisfacción dos clientes, cunha moi primaria xestión da produción...

Naturalmente, ese negro cadro clínico é unha caracterización extrema, pero que lle acae a un 33% das empresas da mostra, e resulta indicativo dunha realidade numericamente importante e tamén do estilo de necesidades de reorientación.

Podemos falar doutro grupo de empresas ben situadas no modo de inserción no mercado, normalmente nun marco relacional máis rico na trama empresarial, con xestión da produción axeitada, cadros de persoal moi formados, capi-

7.- "Ó tentar facer unha tipoloxía recorrendo á análise discriminante, topámonos en xeral con malos resultados, e dispois dun exame sistemático só topamos que clasificaba ben —e moi ben— o "tipo de produción", explicado polas variables "número de socios", "volume de vendas", "custo inmovilizado" e "% do primeiro cliente nas vendas totais".

As cooperativas que producen produtos propios e teñen certa estrutura comercial (vendedores: 5 empresas) case triplican o volume de vendas per cápita (2.607.143 ptas./ano fronte a 932.854); case duplican a dimensión da empresa medida polo n.º de traballadores; cuadriplícanas no custo do inmovilizado (e duplicannas no inmovilizado per cápita), e por suposto, dependen moito menos do primeiro cliente (81% fronte a 94%, se ben esta dependencia é aínda menor xa que aquel 81% non sempre é o mesmo cliente)", VAAMONDE LISTE (dir), "Observacións para un programa de actuación no cooperativismo da confección", *Cooperativismo e Economía Social*, n.º 5 (1992), p. 15.

talizada, con anovamento tecnolóxico e de produto, xestión comercial funcionalmente asignada e preocupación pola calidade e diferenciación do produto. Coas dificultades para sinalar unha importancia cualitativa, permítaseme poñer que teñen este perfil un 10-15% das cooperativas da mostra.

Referente ó primeiro grupo (o máis limitado empresarialmente), ante problemas de expansión ou de mellora, a primeira realidade constatable é a ausencia de propósitos, motivacións ou estratexias de medranza ou mellora. Isto ás veces forma parte dun circo vicioso: o fracaso, sobre todo o fracaso prematuro, en algunhas estratexias de mellora e medranza, foron moi determinantes para moitas empresas dun "acomodamento" a unha situación resignada. Polo tanto, se caracterizamos como "primeiro problema" tecnolóxico e da organización da produción a ausencia de estratexias de medría, teremos que admitilo como moi fundado; pero tamén deberemos entendelo como un elo do circo vicioso "fracaso prematuro ou persistente - escaramento - baixa rendibilidade - abandono de aspiracións de mellora". Por suposto, en moitos casos, esta ausencia de "estratexias de mellora" ten que ver con problemas de liderato, de tendencias estacionarias na comunidade dos socios sen contrapeso na balanza con dirixentes audaces e con visión, ou mesmo con repudio cara este tipo de líderes; pola aversión ó risco, ou por pobreza de concepcións empresariais ou culturais...

Sobre a gradación da autopercepción dos obstáculos á medranza, o peso máis importante son os obstáculos *financeiros*, sinalado maioritariamente como o obstáculo fundamental. Disposos están a *capacidade productiva*, a *organización interna*, a *tecnolóxica*, a *comercialización* e o *persoal*.

3.2. *Liñamentos dun programa de mellora.*

Foron propostos noutros lugares⁸ programas de mellora que tanto dende a súa concepción como das posibilidades de abordalos eran ben necesarios e posibles. Sintetizaremos aquí aqueles resultados:

- * Como factor limitante fundamental e de carácter xeral, a pertenza a sectores e/ou trama productivo-empresarial en declinio e posicións subordinadas nas relacións interempresariais.
- * Dimensión inapropiada.
- * Falta de formación-cualificación do persoal directivo.
- * Ausencia de estratexias de medranza.

8.- Nesta revista, especialmente nos núms. 5, 7 e 11; no estudio "As empresas da economía social. Alternativa de mercado", Consellería de Xustiza (1995), na colección de manuais cooperativos da Asociación Para A Economía Social; nos congresos de cooperativismo na confección (Universidade de Vigo, decembro, 1991) e en seminarios dos cursos de formación de cadros, 1992-1995.

Insistamos en que estes factores limitantes identificados como máis importantes dende o punto de vista da tecnoloxía e organización da produción reférense a un tipo de empresa que non ten remontado "factores limitantes de carácter xeral", que son bastante abundantes. Hai, por suposto, un número apreciable de cooperativas e sales grandes e/ou ben situadas no seu modo de inserción no mercado que teñen remontado estas limitacións.

Podemos reconstruír o proceso de opción productiva - tecnoloxía na seguinte secuencia: decisión sobre a especialización productiva (selección do produto / mercado); unha vez decidido a franxa de mercado estaría o problema de acceder á tecnoloxía, inmovilizado e aprendizaxe do persoal, dominio da técnica; e xa se presenta o reto de organiza-las redes comerciais. Por fin, manterse nas posicións.

Para a primeira decisión é necesario un certo coñecemento da estrutura empresarial e das técnicas de produción (que só se ten cando se está no sector) ou ben ter algunha forma de acceso. Ademais é necesario un asesoramento especializado. Moitas empresas de democracia laboral carecen deste asesoramento especializado. Os plans de viabilidade e outra documentación empresarial de partida son en Galicia moi caros e moi malos. Con moita frecuencia o único realmente útil que atopan é alguén con máis boa vontade ca capacidade profesional. Xa o acceso á tecnoloxía pode ser máis perentorio; para a maquinaria e a capitalización hai algunhas axudas importantes, pero os requirimentos son moito maiores. A formación técnico-empresarial dos traballadores está sometida a moitas eventualidades, tales que practicamente fan carente de todo interese a abundante financiación pública á formación no traballo, e o certo é que non hai unha oferta abundante de opcións formativas capaces de serviren de axuda neste paso. A organización de estruturas comerciais xa é un proceso da propia dinámica empresarial, pero á que lle hai que destinar esforzos e unha acertada estratexia na satisfacción dos clientes. Para isto é necesario dispoñerse a destinar medios e enerxías durante un período prolongado con resultados a miúdo desalentadores. Manterse nas posicións no mundo de hoxe require unha actividade constante de actualización, de capitalización, de anovamento e de vixianza da competencia.

Despois deste breve relato parece evidente que a primeira necesidade das empresas de democracia laboral, moi especialmente para evitar caír na autoexplotación, é desenvolver unha loxística. Esta loxística debe resolver, en primeiro lugar, os altos servizos empresariais que sexan quen de analizar e acompañar a orientación productiva (a especialización productiva) destas empresas. En segundo lugar, facilite a aprendizaxe e dominio da técnica; en terceiro lugar resolva algúns atrancos na capitalización, financiamento e comezo... Hai tres posibilidades de aborda-la edificación loxística: a asociación (intercooperación) dos interesados; a Administración Pública e iniciativas doutros actores sociais, como sindicatos e outras iniciativas. En calquera caso o fundamental é a asociación das entidades do sector. Toda a experiencia histórica apréndenos que sen a autorresponsabilización nada funciona.

Para remontar estes factores limitantes deberíamos abordar conxuntos de medidas que mellor se adapten ás necesidades de iniciar o cambio desde a situación de partida ata poñerse en situación de abordar estratexias correctas, especialmente para evitar caer nos circos viciosos descritos enriba.

Estes conxuntos de medidas deberían consistir en:

- A Programas xerais de reestructuración que confrontaran o factor limitante fundamental da marxinalización das empresas da economía social causada polas opcións sectoriais e na trama productivo-empresarial⁹.

Estes programas consistirían en desenvolvementos da intercooperación, consorciación, alianzas estratéxicas fusión-redimensionamento e peche de empresas; elaboración de estudos e proxectos, programas de reestructuración empresarial e sectorial e asistencia á creación-reconversión de empresas.

- B Programas de formación, asesoramento e accesibilidade á tecnoloxía productiva, concebidos conxuntamente e non por separado (é dicir: un programa debe resolver ó mesmo tempo todos estes aspectos. Un curso de formación sometido a unhas restricións que o esterilizan, separado dun asesoramento para o desenvolvemento do programa e inconexo coas formas de poñer en operación unha técnica de produción non serve para nada máis ca para demostrar que a formación é completamente inútil e unha perda de tempo).

4. Financiamento.

4.1. *Caracterización do problema.*

O problema do financiamento é un problema endémico para as empresas da economía social en case todo o mundo. Só onde se abordaron taxativamente estes problemas a situación deu unha viragancha. É o caso dos efectos dalgunhas caixas Raiffeisen e rurais, das SALES asociadas e moi particularmente da Caixa Laboral Popular de Guipúzcoa.

9.- Un programa deste tipo para a confección foi discutido nas xornadas da confección, Universidade de Vigo, decembro 1991. Está exposto nos núms. 4 e 5 desta publicación (1991 e 1992). Para o marisqueo-acuicultura intermareal no n.º 7. Para a súa implementación só facía falla, ademais de o sector supera-la "cultura do sometimento", un pouco menos de indolencia, un pouco máis de responsabilidade e un mínimo de honestidade no manexo de programas e fondos pola Administración Pública, xa que no primeiro caso, o sector non xera recursos para atender ás súas necesidades reproductivas nin resulta doado que aposten por un programa sen garantías de apoio pola Administración. No segundo caso, a Administración ten o control legal e administrativo do recurso, que utiliza para manter unha xestión deleznable dun medio tan necesario para as xentes de traballo do país. Nas discusións sobre modernización do país poucas veces se dí que a condición fundamental é unha Administración Pública honesta e interesada na súa misión.

Insistamos en que non é unha vocación da economía social a tendencia a estar descapitalizada ou en precariedade financeira. Esta é máis ben o efecto da hostilidade/inapropiadilidade do contorno financeiro no que se desenvolveu e en moitísimos casos o efecto da incorrecta valoración da necesidade de capitalización de acordo cos requirimentos da tecnoloxía moderna. Con efecto: caixas rurais e Raiffeisen deron retornado ás explotacións agrarias fluxos de financiamento. O grupo Mondragón, ben estruturado financeiramente, vense capitalizando no longo prazo a un ritmo máis alto cás empresas capitalistas homólogos; e cando certas correntes "teóricas" afirmaban que as empresas autoxestionarias terían tendencia ó infrainvestimento, na Iugoeslavia autoxestionaria constatouse, pola contra, que cando as empresas autoxestionarias tiñan liberdade para investir acusaban unha tendencia ó sobreinvestimento. Por fin, a expansión de Coren (penso) ten moito que ver —mágoa non termos isto ben estudiado— co afinamento financeiro que lle proporcionou o desenvolvemento simultáneo da Caixa Rural de Ourense, e que cando menos en certo modo respectouse nos pactos de absorción pola Caixa de Galicia.

Isto permítenos poñer-lo problema dun modo diferente: a precariedade financeira endémica das empresas da economía social debe ser efecto de cinco factores tamén endémicos: 1º a importancia estatística de empresas que non remontaron factores limitantes de carácter xeral; 2º a ausencia e/ou inadecuación dos sistemas financeiros oestíños ás necesidades das empresas da economía social; 3º, A inadecuación da opción tecnolóxica produto / mercado pola que se decidiron; 4º, a ausencia de estratexias financeiras e 5º, a incorrecta valoración do marco orgánico-loxístico.

A inadecuación dos sistemas financeiros ás necesidades das empresas de democracia laboral pódense sintetizar nos seguintes problemas de carácter xeral:

- 1 Inaccesibilidade ás participacións externas: restrinxen o número de participacións ós traballadores. Certo que as cooperativas teñen a posibilidade de asociados e as sales de participación ata o 49% procedente doutras fontes. Pero estas posibilidades non veñen funcionando na práctica.
- 2 Mantén o prezo da participación nun nivel acorde á riqueza do lar traballador, e tamén os recursos externos, para os que con moita frecuencia se esixe responsabilidade persoal e mancomunada dos socios, facendo excesiva a concentración de riscos.
- 3 Desgana da banca ás fórmulas económicas democráticas e traballistas. Os créditos a longo prazo son practicamente inexistentes para as empresas de democracia laboral, propiedade de moitos e difícil de controlar polo banco, que ademais non quere encaixar na maneira de operar e de ser cooperativa.
- 4 Pouca mobilidade / transferibilidade con demasiada concentración de riscos da participación no capital. Isto reforzado mutuamente coa desvantaxe coa que as empresas de democracia laboral operan nos merca-

dos de capitais, e a sistemática infravaloración das súas participacións e activos.

- 5 As empresas de democracia laboral son moi heteroxéneas entre si, e ademais os consellos reitores cambian con certa frecuencia, o que dificulta o entendemento e continuidade dos compromisos cos parceiros e prestamistas externos.

Os outros puntos que quedan por tratar serán obxecto do próximo epígrafe, cando tratemos das estratexias.

Os factores limitantes identificados como financeiros foron:

- 1° As empresas da economía social teñen como atractor situacións de desequilibrio financeiro (descapitalización e incapacidade de autofinanciamento).
- 2° Inadecuación do sistema financeiro ás necesidades máis perentorias das entidades da economía social.
- 3° Pobreza e inadecuación das prácticas financeiras.

Nótese, polo tanto, como están dadas as condicións obxectivas para as empresas da economía social caíren no circo vicioso “baixa rendibilidade —precariedade de financiamento— precariedade de autofinanciamento”.

Engadamos aquí os problemas derivados da ineficacia da Administración Pública e as políticas erráticas e oportunistas *que veñen seguindo*¹⁰ para formármonos un cadro atinado do problema. Nos EUA, por exemplo, as cooperativas poden acceder, cando menos, ós créditos da SBA, opción que en Galicia non hai nin remotamente, a pesar da súa necesidade.

Por fin, sumaricemos a “pobreza de prácticas financeiras”. Para empezar, moitas das empresas da economía social subcontratan externamente os procesos de xestión contable. Isto ten consecuencias nas preocupacións internas polo financiamento, é dicir, non se prioriza axeitadamente o problema do financiamento.

En segundo lugar tampouco se utilizan amplamente os métodos máis especificamente cooperativos de captación de fondos. En terceiro lugar, o crédito cooperativo foi practicamente desmantelado nos primeiros 80s, quedando del a penas Caixa Rural de Lugo e os acordos de Caixa de Galicia con Coren. Este desmantelamento fíxose co beneplácito e ata coa iniciativa do poder central detentado por unha opción ó parecer do socialismo democrático. En cuarto lugar, o crédito a longo prazo está practicamente ausente das cooperativas e

10.- “As subvencións non parecen gardar relación con ningunha variable relevante, permitindo postular que a política da Administración Pública non está suxeita a un programa axeitado relativo ó sector. Tendo presente que probablemente máis de 1.000 millóns de pesetas do erario público fóron destinadas ó cooperativismo na confección, cunha media de 7.000.000 por coop., un programa axeitado de axudas debería estar suxeito ó cumprimento dunhas orientacións coherentes. Debemos, por consecuencia, postular que a Administración Pública —que ten un papel tan importante que xogar— non parece actuar de acordo cun programa” VAAMONDE, cit., p. 13-14.

sales; en quinto lugar a Administración Pública carece de calquera programa de financiamento/mellora financeira que mereza tal nome.

Por fin, o sector non puxo en marcha formas anovadoras adaptadas ás súas posibilidades. Estas fórmulas, como as emisións de pagarés, unha xestión axei-tada ás potencialidades das seccións de crédito, a emisión e posta en circulación de títulos, sexa descentralizados ou en mercados fraccionados ou restrinxidos, sexa ó acougo e garantía de entidades intercooperativas; as sociedades de avais en alianza estratéxica coa Administración Pública ou por fin a edificación do crédito cooperativo. Estas prácticas financeiras non son inabordables, e de feito realízanse comodamente; deberían formar parte das prácticas cooperati-vas habituais e permitirían o lanzamento e desabrochar de estratexias de medrío a un sector que percibe maioritariamente que a súa limitación máis peren-toria é a financeira.

4.2. *Referencia a tres estratexias válidas de capitalización e financiamento.*

Podemos examinar algunhas experiencias de capitalización e financiamento das cooperativas e sociedades anónimas laborais que poden server de fonte de inspiración para o deseño de estratexias. Serán: o grupo Mondragón, as SALES asociadas e as cooperativas agrarias de Lleida.

Aclaremos, antes ca nada, que unha política de capitalización é algo diferen-te (aunque complementario) dunha política de financiamento. A capitalización é o proceso de consolidación de capacidades productivas permanentes (ou, se se quere, de formación de fondos propios). O financiamento é o proceso de obten-ción de fondos alleos. Se o financiamento é necesario para acadar e manterse en certas opcións de produto / mercado, a solvencia desta posición está máis de-terminada pola capitalización.

Xa quedou mostrado como a situación económico-financiera dunha empre-sa de democracia laboral está moi determinada pola opción tecnolóxica e de produto / mercado (é dicir: polas posibilidades de xeración de valor engadido na súa especialización productiva) e pola natureza dos pactos organizativos e o curso da dialéctica tecnoestrutura / socioestructura. O financiamento e capita-lización ten aquí un papel moi importante instrumentalmente: se unha empresa de democracia laboral non da atraído os capitais que reclama a organización da produción de acordo coa tecnoloxía apropiada, tampouco poderá optar pola especialización productiva que teña decidido. Pero en calquera caso, nin-gunha estratexia financeira terá éxito se non se teñen antes decidido con certo acerto as opcións productiva e organizativa.

O grupo Mondragón¹¹ resolve así: *en primeiro lugar* estudia a capacidade de xeración de valor engadido do produto / mercado polo que se especializa.

11.- Sumarizo aquí Antxón MENDIZABAL, *Curso de economía da autoxestión*, Vigo, APES, 4 e 5 de novembro de 1995.

Isto permítelle non caír na “autoexplotación”. *En segundo lugar* segue o principio de austeridade retributiva (solidariedade), optando a favor da capitalización da empresa (e priorizando o desenvolvemento do proxecto global). *En terceiro lugar* reclamando unha aportación esixente ós novos socios; *en cuarto lugar* a capitalización sistemática dos retornos unha vez retribuídos os xuros establecidos ó capital. *En quinto lugar* e importantísimo, está o que se deu en chamar desenvolvemento do marco orgánico-loxístico. Moi destacadamente a formación dun banco —Caixa Laboral Popular— pero o certo é que CLP é froito da asociación cooperativa, é dicir: da capacidade de intercooperar e de ceder en favor dun proxecto de maior envergadura, que en retorno se revela capaz de organiza-la loxística que permite ás cooperativas abordar con éxito as estratexias e lanzamentos oportunos. Mondragón CC non ten limitacións apreciables de capitalización e a súa saída a bolsa a través dunha sociedade instrumental ten a finalidade de financiar o seu proceso de internacionalización. O grupo Mondragón agrupa hoxe cerca de 30.000 traballadores.

As SALES no estado español, despois de establecer o que podemos chamar “novo consenso social”, é dicir, despois de, saíndo da crise, decidir melloras das condicións de traballo non respaldadas pola situación das empresas, e optando, ó bateren cos resultados, por unha máis realista política de salarios e de organización do traballo, capitalizáronse mediante tres vías simultáneas: a) a flexibilidade laboral (disponibilidade dos traballadores a aceptalas esixencias empresariais, o carácter elástico do salario, a capitalización sistemática dos excedentes...); b) o tipo de política industrial (selección do produto elixido e avaliación do valor engadido, dimensión da empresa, utilización da técnica, opción tecnolóxica, nivel de investimento...) e c) a asociación: as asociacións de SALES foron as que presionaron para a condonación da débeda histórica, unha lexislación / política pública algo favorable cando os poderes públicos lles eran manifestamente hostís, a capacidade de abordaren conxuntamente estratexias...

Reteñamos que a clave do indiscutible éxito das SALES é a súa capacidade de asociación, isto é, a solidariedade e a prioridade que lle conceden á loxística. Hoxe as SALES asociadas na Confesal —as máis importantes, en xeral— teñen unha situación de endebedamento inferior ás empresas capitalistas homólogas. Non se pode dicir o mesmo das SALES non asociadas. As sociedades anónimas laborais agrupan hoxe en España 80.000 traballadores.

Das cooperativas agrarias de Lleida xa temos insistido en que un manexo intelixente da sección de crédito e de emisión de títulos cooperativos —pagarés entre os socios— permítenlle unha capacidade financeira increíble.

Penso que estas leccións históricas mostran como as empresas de democracia laboral poden capitalizar e financiarse solidamente, cunha estratexia axeitada e sobre todo mediante a súa capacidade de asociación —un punto forte que é imprescindible valorar en toda a súa potencialidade.

5. O papel da formación.

5.1. *Aproximación á formación regrada dos cadros de persoal.*

Sobre a base dos datos ó noso dispor, podemos falar dunha cuarta parte de cooperativas constituídas por cadros de persoal con boa formación regrada.

5.2. *Sobre a adecuación da formación ó posto de traballo.*

Á pregunta de se a cooperativa dispón de sistema de valoración do posto de traballo¹² a resposta "non" é moi frecuente (70.5% entre as cooperativas dos concellos de A Coruña, Ourense, Santiago e Vigo), e pensamos que o si precisa tonalidades na súa interpretación. A valoración subxectiva dos interlocutores da enquisa sobre a adecuación da formación dos traballadores é máis ben satisfactoria.

5.3. *Sobre o sistema de recrutamento.*

Nas formas dominantes de captación de cadros para ocupar postos de responsabilidade¹³, é maioritario o sistema de promoción interna. Quedan por saber os motivos, que pensamos que serán de tres tipos: a) dificultades para captar cadros provenientes de fóra das cooperativas por un deficiente sistema de recruta; b) resistencias culturais-organizativas, xa identificadas no capítulo de cultura organizativa, da "comunidade igualitaria dos socios" a entregar/lexitimar o dominio estratéxico e finalista a uns xerentes alleos; c) O principio de promoción interna concorda moi ben co modo de ser cooperativo¹⁴, que ademais necesita xerentes de orixe interna pola súa conexión comunicativa, a súa implicación no proceso e a súa aceptación dun estatuto diferente da xerencia do das empresas autoritarias. O risco deste predominio da promoción interna pode ser o exceso de endoxeneidade ós pactos organizativos e o afortalamiento

12.- Para un sistema de valoración e remuneración tipicamente cooperativo do posto de traballo, véxase Marcel-li FERRER GARRIGA, "Akoop - sistema para a autoxestión de cooperativas", *Cooperativismo e Economía Social*, n.º 7, xaneiro-xuño 1993, pp. 125-144.

13.- Recollendo toda a información dispoñible, podemos sinala-los seguintes rasgos do persoal directivo das empresas da economía social: 1) Tópanse moi cómodos. 2) Tópanse moi implicados. 3) Hai unha gran estabilidade dos directivos en empresas da economía social. 4) Existe unha sistemática tensión entre o xerente e a tendencia estacionaria dos socios. 5) Os xerentes "están contentos"; os traballadores están contentos cos seus xerentes. 6) Recórrase pouco ós xerentes contratados. O xerente-socio, máis común, está máis implicado, pero xera máis rífi-rafe na organización. 7) Están pouco cualificados: emerxen do grupo e non teñen abondo cualificación. 8) Non senten necesidade de formación.

14.- É un principio de funcionamento expreso en Mondragón CC.

de certo tipo disfuncional de neurose organizativa e fantasía compartida polo grupo¹⁵.

O problema da endoxeneidade é similar se atendemos ós demais estratos de socios e de traballadores, como se pode tirar da taxa de contratación de operarios e cadros, do abandono de socios, e da entrada neta de socios: a cooperativa típica contrata poucos traballadores, poucos socios abandonan e incorpóranse poucos socios. Estamos ante cadros de persoal moi ríxidos. A pouca mobilidade dos socios ten raíces en varios procesos moi frecuentes nas cooperativas, destacando: 1) a intransferibilidade do capital; 2) a instalación en sectores recesivos, fomentando os rasgos depresivos da organización / dirección; 3) a frecuencia de pactos organizativos moi ríxidos e con poucos modelos/vivencias de referencia.

Esta situación presenta unhas esixencias moi estrictas para un programa de formación:

- 1.^a Un programa de formación debe resolver-lo problema do recrutamento de novos socios, novos traballadores e novos cadros que se adapten satisfactoriamente ós cadros de persoal cooperativos.
- 2.^a Xa que vai ser destinada a cadros de persoal moi permanentes, un programa de formación debe adaptarse o máis que poida ás disponibilidades de tempo dos cooperativistas e ás súas posibilidades de seguilo. Isto quere programas pouco esixentes en presenza física, seguibles de forma fraccionada e continúa e conforme ás oscilacións nos requerimentos do cooperativista no posto de traballo, moi centrados na aprendizaxe práctica, na resolución dos problemas detectados e, a poder ser, capaces de abrir horizontes e panoramas relativos ás franxas de mercado / produción nas que a cooperativa pode instalarse...
- 3.^a Un programa de formación non debe perde-las miras de axudar a identificar -a poder ser de maneira grupal pola comunidade dos socios- as características, disfuncionalidades e rixideces dos pactos organizativos e non ocultalos á conciencia do grupo.
- 4.^a Un programa de formación debe poñer en operación métodos de aprendizaxe da xerencia e do estilo de mando en vías formacionais de promoción interna. Estas vías formacionais deben alertar especialmente sobre os perigos da endoxeneidade e fantasías compartidas internas á organización.

15.- Para un tratamento analítico deste estilo de problemas, ademais do capítulo deste mesmo estudo sobre cultura organizacional, máis afin á percepción cooperativa que concibe a organización como pacto multilateral dos grupos que a compoñen, pódese ver o moi penetrante KETS DE VRIES e MILLER, *La organización neurótica*, Apóstrofe, Barcelona, 1993, cunha abordaxe psicanalítica. A literatura psicoloxista do problema xa se move nas antípodas do estilo cooperativo de aborda-lo problema, por ser unha abordaxe que só se preocupa de subordinar a organización ós desexos da dirección con total menosprezo dos outros grupos, intereses e concepcións da organización.

5.4. *Sobre formación no traballo dos cadros de persoal cooperativista.*

Ó facer unha tabulación cruzada entre "identificación de necesidades formativas" e "participaron en cursos de formación". Parece que poderíamos dicir, aínda que con prudencia, que "recibir cursos de formación" axuda a "identificar necesidades formativas" e viceversa. Ó relaciona-lo grao de cumprimento da misión da empresa coa identificación de necesidades de formación e coa participación en cursos, podemos tamén tirar o seguinte:

- 1 A identificación de necesidades de formación e a entidade / os logros empresariais cooperativos manteñen unha relación crecente.
- 2 A participación en cursos de formación e a entidade/os logros empresariais cooperativos manteñen unha relación crecente.

O que anima a propoñer un apotegma do estilo: "canto peor é o cumprimento da misión cooperativa, tanto menor é a identificación das necesidades de formación e máis se descoida a participación en formación". Este apotegma estaría de acordo coas experiencias europeas e españolas en creación de empresas¹⁶. Deste apartado podemos tirar un

lema Son necesarios sistemas que favorezan a identificación de necesidades e carencias de formación nos cadros de persoal.

5.5. *O estilo de formación que se demanda.*

Se examinamos a lista de cursos que se demandan, a bote pronto, nas 88 cooperativas da mostra, podemos tira-las seguintes características:

- 1^a As necesidades de formación son moi diversas, especialmente apreciadas as ofertas de formación no oficio.
- 2^a Moi enfocadas a necesidades moi específicas. As carencias fórmulanse en termos do estilo: "experiencias en áreas concretas. Non só o título", "cursos específicos de taller para operarios", "os problemas, a medida que van aparecendo vanse solucionando", "non saber adaptarse á rama", "trato co cliente", "traballo en equipo", "non podo xeneralizar. Desigual, falta de experiencia...", "cultura empresarial adaptada á actualidade", "cursos de reciclaxe", "consideran necesario a actualización", "falta de experiencia ó comezar cada posto novo", "métodos de ensinanza", "actualización en canto a novos medios", "maior capacidade en relación ó traballo".
- 3^a Moi adaptadas ás posibilidades e encamiñadas ó cumprimento do obxectivo. As arelas de formación non poden ser cuguladas por "falta de

16.- Véxase unha recensión dos resultados destas experiencias en CEDEFOP, *La creación de empresas en la Europa de los doce: programas de apoyo*, CE, Luxemburgo, 1994.

ocasión ou proposta", "non se formularon", "non fixeron cursos por falta de tempo", "non seguiron cursos porque non son necesarios", "non hai nada específico e non se necesitan", "non existen cursos específicos para as súas tarefas", "non por motivos de traballo", "non por falta de tempo", "non se presentou a ocasión", "Ninguén ofreceu algún curso", "non hai cursos específicos", "Non. Non se prestan a iso e habería que prescindir deles durante a xornada".

- 4^a Foi moi apreciada, en xeral, a formación especificamente cooperativa. É o segundo tipo de curso máis seguido (dispois da formación no oficio), pero non se formulan expresamente moitas demandas.

Destas observacións podemos tira-lo

Lema É necesaria unha oferta formativa moi axustada ás demandas, mesmo individualizadas, prácticas, esixentes na aprendizaxe e moi diversas, especialmente na aprendizaxe do oficio, das tarefas, da experiencia e da relación. Isto coloca formas de aprendizaxe como os encontros, intercambios, estancias en prácticas e viaxes, estadios e asistencia a congresos e xornadas nun lugar moi destacado.

5.6. *Un intento de caracterización dunha oferta formativa.*

Nos capítulos referentes ó oficio, técnicas, organización da produción e finanzas destacouuse que a cooperativa que aproveitaba as súas posibilidades era máis ben excepcional. O capítulo sobre cultura organizativa puxo de manifesto algúns puntos fortes e obstáculos á natural circulación de opcións formativas entre cooperativas e sales. As fortalezas eran destacadamente:

- 1 A formación dos socios soe ser polivalente, con coñecemento do proceso completo e boa formación no oficio e no posto de traballo.
- 2 (cando os pactos organizativos están ben resoltos) a formación dos traballadores é incentivada, valorada e o anovamento tecnolóxico incorpórase ó proceso productivo e da organización a un ritmo asumible.

E os obstáculos:

- 3 Unha renuencia á formación externa á empresa por parte da comunidade dos socios porque a comunidade dos socios concíbese a si propia como a finalidade da actividade da empresa antes ca autoperibirse como un recurso para os fins da empresa.
- 4 Unha renuencia á formación por parte da comunidade dos socios fundamentada en que a formación debilita a compoñente igualitarista e fomenta a diferenciación funcional no interior da organización.
- 5 A pobreza de modelos organizativos de referencia, tanto en vivencia dentro das organizacións como en modelos coñecidos son outro obstáculo á formación, especialmente polo peso dos comportamentos e concepcións máis rutinarias.

Na análise da enquisa tiráramos ademais as referencias:

- 6 Un programa de formación debe resolve-lo problema do recrutamento de novos socios, novos traballadores e novos cadros que se adapten satisfactoriamente ós cadros de persoal cooperativos.
- 7 Xa que vai ser destinada a cadros de persoal moi permanentes, un programa de formación debe adaptarse o máis que poida ás disponibilidades de tempo dos cooperativistas e ás súas posibilidades de seguilo. Isto quere programas pouco esixentes en presenza física, seguibles de forma fraccionada e continua e conforme ás oscilacións nos requerimentos do cooperativista no posto de traballo, moi centrados na aprendizaxe práctica, na resolución dos problemas detectados e, a poder ser, capaces de abrir horizontes e panoramas relativos ás franxas de mercado/producción nas que a cooperativa pode instalarse...
- 8 Un programa de formación non debe perde-las miras de axudar a identificar -a poder ser de maneira grupal pola comunidade dos socios- as características, disfuncionalidades e rixideces dos pactos organizativos e non ocultalos á conciencia do grupo.
- 9 Un programa de formación debe poñer en operación métodos de aprendizaxe da xerencia e do estilo de mando en vías formacionais de promoción interna. Estas vías formacionais deben alertar especialmente sobre os perigos da endoxeneidade e fantasías compartidas internas á organización.
- 10 Son necesarios sistemas que favorezan a identificación de necesidades e carencias de formación nos cadros de persoal.
- 11 É necesaria unha oferta formativa moi axustada ás demandas, mesmo individualizadas, prácticas, esixentes na aprendizaxe e moi diversas, especialmente na aprendizaxe do oficio, das tarefas, da experiencia e da relación. Isto coloca formas de aprendizaxe como os encontros, intercambios, estancias en prácticas e viaxes, estadíos e asistencia a congresos e xornadas nun lugar moi destacado.

7. Conclusión.

Hai unha conclusión fundamental: Para remonta-los factores limitantes que con carácter xeral coutan o desenvolvemento e o correcto desempeño das estratexias nas empresas da economía social en Galicia é necesario concebir e executar programas entendidos como conxuntos de medidas capaces de conseguir obxectivos definidos.

De pouco valería concebir programas de financiamento para reestruturacións sectoriais se as cooperativas nin se interesan por eles xa que unha reestructuración (por exemplo unha fusión de empresas ou un aumento dos socios

ou a diferenciación de funcións) require un cambio nos pactos de organización que non están en condicións de abordar, e se as condicións de formación no oficio non llo permiten...

As estratexias de fomento da economía social deben atacar simultaneamente varios aspectos; moi especialmente os pactos organizativos, a capacidade de produción e inserción no mercado e as prácticas financeiras. Isto, tanto nos obxectivos de adecuación das empresas actuais como nos procesos de asistencia á creación de empresas.

Para levar adiante eses programas, os primeiros en abordalos teñen que ser os propios implicados, a empezar polas instancias de intercooperación. Iste é o primeiro e máis fundamental paso: constituí-las instancias asociativas (o marco orgánico-loxístico) que sexan quen de concebir e realizar estes programas, como de mobiliza-los recursos para iso.

Os segundos, as Administracións Públicas, que poderían cando menos corrixilo seu comportamento errático e oportunista.

Por fin, unha piña de instancias e iniciativas sociais debería empezar a incluír a autoxestión nas súas axendas e pasar a posicións máis comprometidas e constructivas.

SUMMARY: The factors that most limit Galician non-profit economy companies are dealt with, factors situated at the levels of organizational habits, technology and organization of the workforce and financing. At the first level, in a lot of co-operatives the existence of "organizational pacts" is highlighted, these pacts are characterized by a strongly personalized and implicit component which makes functional differentiation and the expression of individual interests very problematic. These pacts are a consequence of the intrapsychic life, the poverty of the models of organizational reference and the styles of integration into the managerial network. At the second level, in the small companies a lack of strategies for improvement is perceived which translates into deficient productive measures as a consequence of occupying sectors in decline, of having an inappropriate management dimension and the lack of qualification of the managerial personnel. At the financing level, many companies are drawn towards imbalance due to the inadequacy of the financing systems to provide for the necessities of non-profit economy, the lack of financing strategies and the inconect valuation of the organic-logistic framework. Courses of action in all fields are proposed and in the formation also, insisting in the necessity of programmes which confront all of them simultaneously given their inter-relatedness. Finally we consider that the promoters of the programmes should be the members of the sector themselves, without diminishing the importance of the policies of the administration and other social sectors.