

CULTURA ORGANIZATIVA NAS EMPRESAS GALEGAS DE ECONOMÍA SOCIAL

Valentín GARCÍA ÁLVAREZ

Ana LORENZO VILA

Sociólogos

A cultura organizativa nas cooperativas non atopa as súas raíces nas formulacións máis normativas dos 'principios cooperativos' nin no disposto pola lei. Serán as posicións sociais e as traxectorias de vida dos seus membros, así como o mercado no que se inscriben en tanto que empresas privadas os factores que darán lugar ás culturas organizativas tal e como se plasman no cotiá no comportamento do grupo (no trato, nas disposicións á asunción de tarefas e responsabilidades, na construción da autoridade e das súas resistencias, e non unicamente na toma de decisións). Faise precisa tamén unha análise da propia historia do grupo, con especial relevo nas crises de organización onde se abren procesos instituíntes. Distínguense dous modelos ideais entre os que se orientan as cooperativas: o formal-burocrático, con boa resposta á diferenciación funcional e ó tratamento dos conflitos, e o informal-comunitario, caracterizado por ser personalista e moralizante, e que potencia a implicación dos cooperativistas mesmo ata altos graos de sacrificio polo proxecto.

1. Introducción.

A abordaxe do cooperativismo desde o punto de vista que máis podería diferenciarlo con respecto ó modo de produción económico dominante, a saber, a cultura e as relacións de traballo, preséntase, de partida, como un exercicio de ruptura con prenoções con gran presenza social e ancoraxe cultural e filolófica profunda.

Non pretendemos con isto que sexa abordado desde unha suposta 'neutralidade científica'. A epistemoloxía da ciencia tennos demostrado que non existe saber 'despolitizado'¹. A posición que os científicos ocupan nas redes de relación social determina tamén o contido dos seus discursos².

As prenoções das que falamos, as que nós tivemos que confrontar, derívanse da condensación de proxectos políticos que se produce en torno á economía social, e pola que se derivan as experiencias das empresas existentes a conclusións sobre modelos sociais de carácter xeral.

Este é o caso, por exemplo, dunha visión idealizada das cooperativas: delas, polo seu réxime de propiedade xurídica comunitaria, espérase que sexan

1.- Foucault, 1991.

2.- Pizarro, 1979.

paradigma de organización harmoniosa e sen conflitos (non hai explotadores nin explotados, dominadores nin dominados...).

Desde esta perspectiva inxénuo, o contacto coa realidade conflictual das cooperativas non pode menos ca producir decepción. E, o peor de todo, esta decepción tradúcese na asunción de elementos filosóficos liberais e, polo tanto do modo de produción capitalista: "que nas cooperativas existan conflitos vén probar que o home é intrínsecamente egoísta"; "para evita-lo caos que se deriva desta natureza humana faise necesaria unha organización autoritaria e xerarquizada: garantir o mantemento da orde social".

Outro camiño que toma esta mesma ideoloxía, sobre todo desde o propio movemento cooperativo, é a distinción entre 'verdadeiras' e 'falsas' cooperativas, con criterios que se sustentan na aplicación de 'auditorías culturais' que recollen información sobre elementos aillados de circulación da información, toma de decisións, e en xeral variables de democracia interna máis a nivel da socioestructura (as decisións que se derivan da propiedade xurídica) ca da tecnoestructura (as decisións que se derivan da produción mesma).

En ningún dos casos se confronta a problemática da cultura organizativa con perspectiva de búsqueda de solucións de cara á promoción dun maior benestar dos cooperativistas e dunha maior capacidade de estender o modelo cooperativo. A verdadeira complexidade da realidade déixase atrapar igual de mal pola ilusión romántica dun paraíso sen conflitos, ca polo burdo 'adaptarse ós feitos', que non é máis que adaptarse a unha interesada visión pesimista dos mesmos. Basta con que aceptemos, de acordo coa tradición cultural da que somos herdeiros, que só hai dúas posibilidades, o paraíso ou a guerra de todos contra todos, para que a realidade nos acomode na segunda opción.

Ó cooperativismo preséntaselle un reto difícil: ou ser unha organización perfecta e sen conflitos, amén de competitiva, ou, no límite, disolverse no modelo de organización máis acorde coa supostamente auténtica natureza depredadora do ser humano: a organización autoritaria.

Esta ideoloxía perniciosa ten, polo menos, tres consecuencias sobre a investigación social:

- a) Incapacita para ve-la trabazón entre as cotas reais de poder e autonomía das cooperativas, e as decisións organizativas que estas adoptan. O punto de interese descéntrase cara o único problema relevante: se se está a acadar ou non a eficacia empresarial. O tema organizativo queda reducido a un recetario sobre que e canto debe mandar cada quen, sen reparar nas imposicións externas que determinan a decisión última sobre estes factores.
- b) Imposibilita o deseño dunha estratexia ó tempo política e realista para o incremento do benestar, a independencia e a democracia nas cooperativas e, en xeral, no conxunto da sociedade. Ó proscribi-la formulación política, conducen ás cooperativas á mera supervivencia empresarial, cando nos consta a existencia en moitas delas de desexos e esperanzas

que rebasan con creces ese ámbito. Adícanse entón a moralizar ó díscolo antes cá desenvolver estratexias de éxito tanto para as ambicións empresariais como para as políticas³.

- c) Introduce unha deformante tendencia ó xuízo moralizante á hora de trata-las decisións organizativas e en xeral económicas nas cooperativas. En vez de intentar comprender o conxunto de forzas materiais, culturais e ideolóxicas que orientan as decisións dos cooperativistas, interprétanse reductoramente como incapacidades, erros, falsas consciencias, utopías desfasadas, etc.

2. Marco teórico.

En parte guiados por esta reflexión e en parte desenvolvéndoa ó tempo que investigabamos, no estudio sobre cultura organizativa nas empresas galegas de economía social promovido pola Asociación Para a Economía Social, confrontámos o reto de tipifica-las formas máis comúns de organización que incorporan as cooperativas. Observamo-la estrutura organizativa en varias empresas de diferentes sectores productivos tentando de abarcar unha diversidade ó tempo manexable e suficiente⁴. Así mesmo analizamo-los patróns ideolóxicos que lexitimaban a organización tal e como existía, e cales eran os que soterradamente a cuestionaban.

Había tres factores principais que condicionaban as opcións organizativas. Tres factores que actuaban máis alá, ou millor dito máis acó da estrutura de propiedade do capital da empresa. Esta estrutura de propiedade era parella en tódalas empresas estudadas. O resultado organizativo era, nembargantes, moi diferente en cada unha delas⁵.

3.- A política é tan economía como o mercado: a economía europea ¿acaso non se decide en Bruxelas? As estratexias de tipo empresarial non son excluíntes das políticas cara o obxectivo a conseguir: o benestar do conxunto cooperativo.

4.- Realizáronse catro estudos de caso en empresas coas seguintes características: a) S.A.L. auxiliar do naval, pequena e con traballadores que proviñan dun gran asteleiro en reconversión; b) S.A.L. dun sector metal-mecánico, grande e cunha posición punteira no mercado, a mesma empresa fora anteriormente S.A.; c) cooperativa da confección, moi pequena, con traballadoras expulsadas tra-lo peche dunha S.A. do mesmo sector e posición moi dependente no mercado; d) cooperativa agraria grande, cunha boa posición no mercado. Probablemente quedou fóra un sector con identidade propia en canto a cultura organizativa, que sería o de cooperativa de traballo asociado que foran xestada desde o primeiro momento baixo a forma cooperativa. En cada empresa foron realizadas catro entrevistas en profundidade recollendo posicións diferenciais (xerencia, responsables dos talleres, traballadores socios e non socios, etc.).

5.- A estrutura do capital non é unha variable independente e determinante, senón dependente doutros factores externos e internos á cooperativa. Unha das empresas estudadas cambiou dúas veces de forma xurídica (de S.A. a S. Coop. e logo a S.A.L.), coa perspectiva probable de volver a constituírse como S.A. Estes cambios foron resultado de loitas, estratexias e acordos entre os diferentes grupos que integran a empresa (grupo de traballadores propietarios, directivos, antigo patrón, traballadores non propietarios) así como de presións e limitacións exteriores.

2.1. *A situación da empresa no mercado.*

As empresas autoxestionadas, na medida en que viven nun mercado capitalista, teñen, por mor deste mercado, unha limitación clara á autoxestión: a superposición do principio de competitividade empresarial por riba de tódolos outros principios. A supervivencia da empresa como tal virá dada pola capacidade para manterse no mercado.

Pero este principio xeral non limita por igual a capacidade de autoxestión de tódalas cooperativas. O 'libre mercado' non é tan libre: a el accédese desde diferentes posicións e polo tanto con diferentes posibilidades, posibilidades e posicións que veñen determinadas polos capitais dos que se dispoña: 'capital humano' (que viría recoller aptitudes e actitudes idóneas cara ó desenvolvemento do traballo), 'capital tecnolóxico', pero tamén 'capital relacional' (incluíramos aquí avantaxes derivadas das relacións sociais: relacións comerciais, capacidade para ter unha imaxe de empresa adecuada...).

No común das empresas os dous primeiros 'capitais' veñen definir a relación produto/mercado que se ocupa, e polo tanto o grao de valorización do capital resultante (empresas con alto valor engadido/empresas con baixo valor engadido). En xeral teñen un alto valor engadido aquelas que introducen un coñecemento técnico moi elevado (saberes escasos), como por exemplo as empresas de deseño tecnolóxico, de sofisticada programación informática, etc.; e aquelas que contan cunha infraestrutura tecnolóxica custosa. En xeral obtéñen un baixo valor engadido as empresas que contan como principais capitais con man de obra descualificada (pouco escasa no mercado de traballo) e infraestrutura tecnolóxica limitada.

No actual proceso de descentralización productiva, polo que as grandes empresas pasan a subcontratar fases enteiras do proceso de produción (un exemplo claro son as empresas de automóviles), a gran empresa acapara os procesos con maior valor engadido, e ás empresas subcontratadas quedalles, polo xeral, o traballo máis descualificado. Isto significa unha posición diferencial no mercado con máis ou menos marxe de manobra e de decisión segundo para quen.

No que respecta ó capital relacional, as grandes empresas en xeral (autoritarias ou cooperativas) contan con equipos directivos que proveñen de clases privilexiadas socialmente, e que comparten entre si (cos homónimos de empresas clientes) unha cultura determinada: modo de vestir, de relacionarse coa xente, gustos gastronómicos, de lecer, etc., e tamén un modo xeral de comprender o mundo. Estes 'capitais' compartidos dos equipos técnicos facilitan as relacións, e non compre que sexan compartidos por tódolos traballadores da empresa.

Pola contra, as empresas pequenas, e sobre todo as empresas da economía social formadas unicamente por traballadores (con cultura traballadora) atopan serias dificultades para manteren certo tipo de relacións e mesmo para

teren perspectivas empresariais que sitúen ás súas empresas a carón das comandadas por equípos técnicos socializados acorde coas élités.

Diciamos que vivir no mercado constituía de por si unha limitación para a autoxestión nas empresas da economía social, pero ademais as posicións diferenciais no mercado que se derivan destes elementos (grao de valorización do capital e capital relacional) viranse traducir en marxes diferenciais para a autoxestión.

A relación propietario/proletario non é condición de explotación. Existe tamén explotación a través do mercado. O mero feito de ser socio cooperativista non sempre se traduce en 'liberación'; por desgracia para o movemento cooperativo existen moitos e moitas cooperativistas explotados⁶ (por outras empresas).

Pero hai que dicir tamén que as empresas da economía social non se atopan indefensas ante o mercado. A intercooperación posibilita dúas opcións de afortalamiento. Unha sería a *ofensiva* e tería como obxectivo *acadar posicións dominantes no mercado*, a través do aproveitamento de economías de escala e a construción de infraestruturas comúns para un grupo de cooperativas (sería o caso do Grupo Mondragón, que conta cunha entidade financeira, entidades de formación, de anovamento tecnolóxico, etc.). Outra é a *imaxinativa*, que tería por obxectivo a *creación de mercados máis adaptados ós fins sociais, ecolóxicos e solidarios* que persiguen moitas empresas e iniciativas da economía social, a través da creación de redes de comercio xusto, a influencia no cambio de actitudes de consumo, etc. (sería o caso de moitas entidades que hoxe están conectadas a través de R.E.A.S., ás que esta revista adica unha sección propia).

Para centrarnos no tema, as posicións que en función de tódolos elementos expostos (e probablemente dalgún máis), adoptan as cooperativas no mercado condicionarán os estilos organizativos que haberán de adoptarse. A posibilidade ou non de planeamento das tarefas (segundo a rapidez de resposta requerida polos clientes), o control sobre o proceso de traballo (as subcontratas de man de obra para outras empresas, por exemplo, non realizan estas funcións), a diferenciación funcional que dependerá da amplitude de tarefas abordadas dentro da trama productiva (nun marco de gran dependencia, a especialización productiva das empresas fai tender a cero a diferenciación funcional: poñamos por caso o das cooperativas nas que tódalas traballadoras cosen) son só algúns dos elementos que transparentan a influencia do mercado nas configuracións organizativas.

6.- Non nos parece correcto interpretar este fenómeno como 'autoexplotación', inda que esta sexa a explicación máis fácil: o cooperativista como socio-propietario explota ó cooperativista (a si mesmo) en tanto que socio-traballador. Se consideramos a explotación principalmente como *travase de excedente*, esta concepción non se sostén. As 'horas de traballo non pagadas' que realiza o cooperativista non van repercutir nos seus ingresos como propietario, senón nos ingresos de alguén noutra empresa con relacións a través do mercado.

Por suposto, o mercado non é determinante (a cultura organizativa dista moito de ser comprensible a través de principios de causalidade unívocos), pero si un elemento a ter en conta na análise que nos propuxemos ó fio desta investigación de factores limitantes nas empresas galegas da economía social.

2.2. Os factores históricos.

As cooperativas nunca xurden da nada. Existe unha etapa pre-cooperativa na que se están a ancorar elementos que logo orientarán a organización da cooperativa. Son polo menos tres: a orixe e traxectoria social das persoas que se embarcan no proxecto cooperativo, a herdanza organizativa e mesmo física da empresa anterior (no seu caso), e o proceso de xénese da empresa cooperativa ou o proceso de transformación desde a forma empresarial anterior.

No que atinxe á orixe social dos cooperativistas, o primeiro aspecto a facer notar é que raras veces proceden de ambientes organizativos 'cooperativos'. É lugar común nos estudos sobre organización democrática insistir nas dificultades que se derivan dunha deficiente socialización. As democracias formais dos países occidentais encerran a paradoxa de que as institucións que lle son propias están lonxe de respectar os principios de democracia que defenden as súas constitucións: escola, exército, empresas, organismos públicos... reproducen os principios de xerarquía e de obediencia, creando na xente capacidades de execución de tarefas pero non de formulación de obxectivos, planeamento, negociación... en xeral de participación activa.

Pola súa banda, o avance da influencia do Estado e do Mercado acarreta a desestructuración de formas de cooperación tradicionais sobre as que podería sustentarse unha cultura da cooperación, o debate e a acción. As cooperativas agrarias traslucen con máis frecuencia cás das urbes estes ecos ideolóxicos da solidariedade grupal da comunidade, o que está detrás de non poucos promotores de cooperativas do campo en Galicia e en todo o mundo. Tamén a participación sindical ou asociativa e a mesma experiencia na cooperativa son marcos onde a aprendizaxe na participación pode facerse palpable.

A traxectoria persoal e as perspectivas para o futuro dentro desta traxectoria afectan tamén á organización, definindo os límites da cooperativa como proxecto. Non é o mesmo unha S.A.L. formada por profesionais cualificados, con abundantes contactos empresariais, ca outra formada por homes de máis de cincuenta anos que teñen como obxectivo manifesto ou latente sobrevivir como empresa ata a súa xubilación e despois vendela, e cunha nula receptividade a calquera cambio. Ningunha destas ten que ver tampouco cunha cooperativa da confección de mulleres moi xoves que ven na empresa a única posibilidade de obter uns ingresos que lle proporcionen autonomía.

Outros elementos de socialización, que xa adiantabamos no epígrafe sobre o mercado, veñen xogar ás veces como limitador e, en todo caso, como condi-

cionador das configuracións organizativas. A diferenciación interna, tanto salarial como de estatus, pode provir simplemente da incapacidade (cultural) para establecer un trato de ti a ti co resto dun mundo empresarial onde os patróns de formalidade, boa educación, confianza... xogan un importante papel. Nestas condicións, e máis alá das necesidades de diferenciación interna derivadas da especialización técnica, xurden outras novas para dar resposta a este requerimento do medio. Hai estratexias de poder dentro das cooperativas que se sustentan no monopolio desta capacidade de tipo cultural, ás veces entremezclada con capacidades técnicas indiscutibles.

No que atinxe á herdanza de formas organizativas da empresa anterior, no caso de transformación dunha S.A. nunha empresa de economía social, caben tres liñas de evolución. A primeira, na que esta herdanza é recollida máis impecablemente, é aquela transformación que non supón ningún esgazamento de grupos de traballadores nin tampouco ningunha innovación relevante. Cámbiase a forma xurídica da empresa pero consérvanse os cadros técnicos, os distintos departamentos, etc. As actitudes teñen que revolucionarse no plano político da empresa (os traballadores agora son socios e teñen que votar ou discutir determinadas decisións), pero o plano técnico ou productivo non sofre crise, e polo tanto non se produce un cuestionamento dos papeis que haberán de tomarse, nin da lexitimidade da estrutura de responsabilidades e funcións. Resulta unha configuración organizativa con máis liñas de continuidade ca de ruptura con respecto á anterior.

A segunda sería aquela na que os cadros técnicos ou directivos non se embarcan no proceso de transformación, e os traballadores ou traballadoras do taller toman todo o protagonismo. O modelo anterior funciona ó mesmo tempo como referente máis próximo á hora de reestructurala empresa, pero non existen posibilidades de reproducilo tal cal. Os traballadores vense obrigados a asumir a responsabilidade da xestión e establecen un forte control sobre a mesma, as máis das veces desconfiado e sen deixar a marxe de liberdade que calquera xestor querería para si (e que moitas veces é necesario para o cumprimento da misión). A diferenciación cadros/taller convértese nun laboratorio social no que os experimentos soen tronzar procesos de desenvolvemento da empresa á mínima mostra de debilidade.

A terceira sería aquela na que os cambios con respecto a empresa anterior son o suficientemente profundos como para que toda a organización sexa reconstruída e xurda unha nova cultura organizativa. A ruptura virá facilitada pola entrada de novos socios (que non proveñen da experiencia anterior), polo cambio na organización do traballo (por exemplo paso do traballo en cadea de montaxe á xestión flexible, con grupos de traballo, círculos de calidade ou dirección por obxectivos) ou mesmo polo traslado de locais, cambios de horarios, etc, pero sobre todo é preciso contar con outros referentes organizativos, que poden adquirirse, por exemplo, pola participación en asociacións, a organización máis ou menos familiar de economías de subsistencia ou a través de visitas ou contactos con outras experiencias cooperativas.

O terceiro elemento, a forte influencia do proceso de xestación (e tamén doutros momentos puntuais de crises profundas), explícase pola dinámica *procesos instituíntes/instituído* que caracteriza ás organizacións sociais⁷. Os momentos críticos, instituíntes, son aqueles nos que son postos en cuestión os principios reguladores do colectivo, a lexitimidade de calquera ordenamento fronte a outro, e onde as distintas forzas removen as entrañas mesmas da organización para dar lugar a unha nova configuración. Sen embargo para o cumprimento dos fins da cooperativa farase necesaria a institución de estruturas máis permanentes de traballo, de toma de decisións, etc. O instituído funciona como un marco de 'seguridade' (onde cada un ou cada unha sabe máis ou menos o que ten que facer), relegando cara ó inconsciente colectivo a relativa arbitrariedade da adopción desa organización fronte a outras posibles. Rematou o proceso de cuestionamento, polo menos ata o xurdimento dun novo 'anlizador' que volva ó consciente que aquilo non é obra de ningún deus, senón das mesmas persoas.

As opcións tomadas nos momentos críticos, como é sempre o momento de xurdimento da cooperativa, tomarán posteriormente carácter de lei, e se alguén pregunta por que existe a figura do responsable de planta, por exemplo, pode que a resposta sexa 'porque sempre o houbo', ou 'porque así o decidiron os que fundaron a cooperativa'.

2.3. *As estratexias de poder.*

Baixo o 'interese común' que sustenta calquera proxecto cooperativo, atópanse tamén intereses particulares de individuos ou de subgrupos que conviven con máis ou menos conflitos. As distintas posicións na cooperativa, as aspiracións persoais ou o desacordo respecto ós fins do proxecto (asegurar un posto de traballo para uns ou conquistar un grao satisfactorio de desenvolvemento persoal para outros, poñamos por caso) tradúcense en loitas internas que tamén atinxen ás decisións organizativas. Normalmente establécense procesos de negociación formal ou informal, abertos ou sutís, a través dos que se acadan consensos internos que dan forma á organización. Estes procesos de negociación seguen as liñas das estratexias marcadas conscente ou inconsciente por individuos ou grupos cara ós seus propios intereses.

É desde o enfoque das estratexias de poder como podemos entender graos de implicación coa cooperativa desproporcionados (pode tratarse de obter un recoñecemento ou mesmo de asegurar a promoción dalgunha persoa próxima). Ás veces é todo un grupo o que desenvolve unha estratexia cara o seu propio beneficio, mesmo a costa do alleo: desviando as esixencias de flexibili-

7.- Lapassade (1980).

dade cara ó sector de contratados, por exemplo. En cooperativas con organización productiva pouco importante, como algunhas agrarias (a produción é autónoma por parte de cada socio) o interese pecuniario individual pode ser a norma, e só se sanciona a conculcación de normas explícitas que definen os límites mínimos de cooperación.

3. As configuracións organizativas nas cooperativas galegas.

Cando nos puxemos a describi-la organización xurdida das iniciativas cooperativas foi cando descubrimos os procesos concretos a través dos que se fan presentes os factores estruturais. A pluralidade de condicionantes que entran en xogo en cada caso particular sitúa ás opcións de organización efectivamente tomadas en diferentes puntos do eixo organización formal (burocrática)/organización informal.

Esta distinción non incorpora ningún xuízo de valor nin no que atinxe á eficacia empresarial, nin no referente ó exercicio da autoridade e toma de decisións. A idoneidade do modelo de organización, aínda mantendo a salvagarda do principio democrático, depende tanto do contexto externo como das decisións e procesos internos á empresa (é dicir, o contexto interno). Probablemente toda organización, polo mero feito de existir, estea a demostrar a viabilidade do seu modelo de organización. Pero, por outro lado, tamén é certo que non existe organización na que non se produzan conflitos ou disfuncións organizativas.

Estamos afeitos a manexar como dogma de fe o principio de maximización da eficacia; sobre o papel este se presenta como o principio rector da empresa capitalista que triunfa. Na realidade é unha constante que sexa asumido un certo grao de caos interno. A marxe deste caos depende das presións externas (exemplo: perda de mercados); e internas (exemplo: subida de custos salariais). Mesmo é fácil supoñer que a maior poder da organización para sometelos seus medios externo (grandes corporacións multinacionais ou Estados fortes) e interno (liberdade de despido, por exemplo), maior será a marxe dispoñible para convivir con esa disfunción interior⁸.

8.- Marx (1974) relata como a introducción de innovacións tecnolóxicas ó longo do século XIX viuse dificultado pola persistencia do traballo infantil, as xornadas interminables, e as condicións laborais de total insalubridade. Segundo estes aspectos foron regulados por leis, por presión conxunta dos reformadores humanistas e do movemento obreiro, foise producindo un proceso de racionalización interna e de introducción de melloras tecnolóxicas (moitas delas coñecidas desde había tempo) que redundou nun incremento obxectivo da eficacia e da produtividade, polo tanto dos beneficios empresariais. Aquí vemos como unha presión exterior e interior ó mesmo tempo (reformas legais e reivindicacións obreiras) obriga ó patrón a incrementa-la racionalidade da organización, mermada ata entón pola estrutura específica do campo de forzas sociais que afectaban ás empresas.

Prescindamos de xuízos a priori tamén aquí e observemos como se anoan os modos de organización nas cooperativas coas condicións que os fan posibles. Tomaremos tres dimensións da organización (a autoridade, o control e o conflito) e iremos describíndoas tomando exemplos dos casos estudados.

3.1. *A autoridade.*

Nas empresas cooperativas o investigador pode chegar a formularse como un problema o que nas empresas ordinarias tende a dar por sentado. A autoridade pode exemplificar este feito. Normalmente preténdese que a autoridade deriva directamente da propiedade e polo tanto, unha vez definida a titularidade da segunda, o contrato de traballo asegura o sometemento do traballador ó propietario ou á figura no que éste delegue. Os teóricos marxistas acuñaron, por contra, unha distinción teórica que, lonxe de aceptar tan idílica formulación⁹, pon á autoridade nun punto de equilibrio inestable de incerta resolución: é a diferenciación entre forza de traballo e traballo. A forza de traballo é a capacidade de traballo que o patrón contrata. O traballo efectivo será aquel que efectivamente realice, e que ben pode estar por debaixo das capacidades, dada a resistencia dos traballadores. A distancia entre unha e outra é o campo de xogo onde teñen lugar gran parte dos conflitos laborais (a cotidiana 'guerrilla' de clases).

Fronte a unha cooperativa, o feito mesmo da difuminación da propiedade entre un colectivo numeroso de socios amosa o problema con toda claridade: a autoridade non está definida a priori. Os intereses dos diferentes individuos e grupos que forman a cooperativa teñen un punto de colusión, o que da razón da existencia mesma do proxecto empresarial. Pero non está decidido quen vai dirixir, en que ámbitos, con que limitacións, con que lexitimidade, como vai estruturarse a cadea de mandos (no seu caso) e mesmo cales serán os mecanismos de control, a natureza da disciplina, as sancións punibles, etc.

Cando comprobamos cales son as bases sobre as que se constrúe a autoridade nunha empresa na que a propiedade está moi compartida atopamos elementos semellantes ós que a sustentan nas empresas ordinarias. Por exemplo, a propia estrutura do oficio, con categorías que trascenden ás da empresa individual, e cunha forza tanto maior canto maior sexa a autonomía coa que

9.- Para unha particular concepción mercantilizante das relacións sociais, todo vínculo social (equiparable a vínculo interindividual) está baseado no mútuo acordo que aúna a satisfacción dos egoístas e predefinidos intereses das partes contratantes (a organización social é o entramado dos múltiples contratos). Todos realizan acordos libres nunha sociedade mercantilmente (e polo tanto racionalmente) cohesionada. ¿Como explicar entón o conflito, concretamente o conflito no traballo? Indicando a existencia de axentes perversos que introducen 'distorsión' no mercado: as asociacións de traballadores. Chámanlle "conspiración para alterar o prezo das cousas". ¿Non será que as persoas non queren ser cousificadas (polo menos ó prezo que outros dicten)?

nacen, serve como base dunha primeira distribución de papeis¹⁰. O saber que se lle recoñece ó mestre, ó oficial, está fundado en procesos socioeducativos moi xerais: as características da formación profesional regrada, a súa relación co mundo do traballo, as formas tradicionais de aprendizaxe no traballo¹¹, etc. O fundamental a destacar é que o oficio incorpora non só un modelo de organización, senón tamén un esquema ideolóxico que lexitima a organización. É dicir que xera organización e ó tempo consentimento, obediencia.

Na mesma liña algunhas cooperativas basan a autoridade dos mandos no recoñecemento tácito das súas capacidades superiores, derivadas da súa especialización formativa. Isto, á súa vez, se se trata dunha cooperativa de mediana ou gran dimensión, pode supoñer unha barreira clara á promoción pola escala de postos da empresa. O recoñecemento das capacidades obxectivas das persoas para ostentar certas responsabilidades entremézclase con diferenciacións simbólicas ligadas ás acreditacións formativas. E non é o menos importante cara á detención de autoridade o respaldo que un estatus social outorga ás pretensións de mando dun individuo ou grupo. Nas persoas, pola súa posición de clase, están ancoradas ideoloxías automáticas que predispoñen a actitudes de maior ou menor sumisión fronte ós diferentes símbolos de autoridade. A propia lingua (relación de dominación entre castelán e galego), o vestido, o xeito de comportarse delimitan simbólicamente as barreiras entre clases e grupos sociais, e traducen tamén diferentes aspiracións persoais.

A autoridade dun individuo ou grupo pode tamén sustentarse nunha herdanza organizativa (como xa apuntabamos). Varios dos casos estudados amosan unha organización que imita punto por punto á da empresa 'autoritaria' que está na orixe da cooperativa. Do mesmo xeito que manteñen o capital físico, mantense o tipo de organización, os postos de autoridade predefinidos, adxudicados e xa lexitimados.

Ás veces esta herdanza é un regalo envenenado. Formas de organización adecuadas para grandes volumes de produción non supoñen ningunha vantaxe nas novas condicións. Mesmo poden manter unha estrutura con efectos perversos. Procesos de traballo innecesariamente parcializados poden xerar máis suspicacias e máis alleidade que un traballo en grupo que resultaría máis productivo.

Outras veces a autoridade deriva do carisma das persoas que se deciden a asumir responsabilidades. Por suposto nin este carisma é de orixe espontánea,

10.- Tal pode chegar a ser a forza desta organización autónoma, que pode converterse no maior inimigo dun empresario que pretenda implementar cambios na organización do traballo. A revolución organizativa que supuxo o Taylorismo conceptualizouse xa baixo a óptica da destrución do oficio, bastión obreiro para o control do proceso de traballo, e polo tanto baza fundamental na definición do monto e as condicións de traballo efectivo que se aporta a cambio do salario.

11.- Maurice e outros (1987) fixeron unha investigación comparativa entre os sistemas industriais (dentro dos que inclúen o subsistema educativo) de Francia e Alemaña para demostra-la importancia destas variables de socialización e onda longa.

nin o é tampouco o decidirse a tomar esas responsabilidades. Xa temos falado do activo humano que representan os antigos líderes sindicais. Nas cooperativas estudadas os cargos da xerencia eran repetidamente ocupados por persoas con traxectoria sindical ou política e social nun sentido máis amplo (militancias, participación en asociacións...). Estas traxectorias derívanse nunha cultura particular para organizar, dirixir, convencer... que irá conformando a cultura de liderato de cada cooperativa. O móbil político ten así dúas caras: motiva (o que se traduce moitas veces como 'compromiso') e ademais capacita.

Noutros casos trátase de persoas que teñen unha traxectoria social ascendente: fillos de obreiros, eles mesmos obreiros pero que reciben unha formación máis teórica que lles facilita o ascenso a postos de responsabilidade, converténdose en referente de autoridade na empresa.

As apostas persoais e grupais cara á construción de si mesmo como polo de autoridade levan a que non se poda falar dun posto de mando que teña que ser cuberto por un perfil concreto de persoa. Efectivamente dase unha tarefa de definición dos postos mesmos de autoridade, do seu contido. Dado que as opcións de organización non están absolutamente determinadas, queda unha marxe de posibilidades para a loita e a negociación dunha estrutura determinada. As organizacións entran en determinados momentos en crise e mudan as estruturas de poder e de autoridade, impondo un determinado tipo de lexitimidades.

O control das cualificacións clave da cooperativa pode funcionar como arma fundamental de negociación. Nós atopamos un exemplo disto: a persoa que monopolizaba cáseque tódalas responsabilidades da empresa non aceptou que se lle cuestionara o seu traballo; marchou deixando un tremendo baleiro que a empresa non pudo soste; cando lle pediron a súa reincorporación sabían que a partir daquel momento tería carta branca para facer e desfacer na cooperativa según lle parece. Noutros casos a prescindibilidade das súas cualificacións pode facer fracasar este tipo de estratexias ou mesmo inhibilas antes de que se produzan.

En tódolos casos son un cúmulo de condicionantes os que veñen debuxa-la forma de autoridade e á persoa ou persoas que a detentan.

3.2. *O control; o conflito.*

O sistema de control interno, tal e como se nos presentou no estudio, achégase a un dos dous modelos básicos: modelo formal (burocrático) e modelo informal (comunitarista).

No caso da organización comunitaria, as características fundamentais do sistema de control son as seguintes:

a) Suponse a existencia dun grupo constituído, que se autodefine como tal, que se propón unhas metas comúns, e que acarreta o compromiso individual

co proxecto grupal. Calquera que sexa o obxectivo explícito, sempre hai un implícito: o mantemento do grupo como tal.

b) A orientación cara a fins instrumentais está completada e ás veces substituída por fins de carácter afectivo, simbólico e de autorrealización persoal dentro dun grupo do que se sinte formar parte.

c) A adhesión ó grupo non é a adhesión a un monto de obrigas coas súas contrapartidas dinerarias, senón a un proxecto vital; é un investimento afectivo que pode sosterse en grandes sarificios persoais, no traballo esgotador e no desvelo por sacar adiante a empresa.

d) Nace de colectivos cun alto grao de homoxeneidade social e cultural, e tenden a mantela.

e) O sentimento igualitario impregna fortemente a cultura organizacional. Non se admiten máis diferenciacións cas estrictamente necesarias, e ás veces nin esas. A igualdade salarial ou a realización por parte de todos de traballo manual (eludindo a barreira diferenciadora traballador de colo branco e de colo azul) son exemplos concretos do sentimento de igualdade elevado a norma moral.

f) A forte vinculación afectiva entre o cooperativista e o proxecto de grupo facilita un alto grao e intensidade do aporte persoal á cooperativa.

g) É un sistema moi adaptado a situacións de gran inestabilidade, a contextos pouco predicibles; só é viable en organizacións pequenas (ata 50 membros). Ambos factores poden incidir en que unha cooperativa desenvolva un ou outro modelo de organización.

Restramos dous modelos de autoridade expresiva, o do líder e o comunitario, que se diferencian por como se actualizan na organización estas características. Nun caso é o líder o que se converte en principal valedor dos principios do grupo ante o propio grupo (hai un proceso primario de distanciamento). A súa autoridade reside, antes ca nada, na súa actuación exemplarizante, no seu compromiso persoal desbordante no monto de responsabilidades que está disposto a asumir. No modelo comunitario existen mecanismos de control específicos: o 'pique' ten a virtude de manter atento a cada socio sobre o cumprimento das tarefas productivas do conxunto. Normalmente, aínda que non exista un líder carismático, destácanse algunhas figuras que asumen máis directamente este papel de controladoras mutuas. Aquí a expresión da vontade está menos mediatizada, pero é máis difícil chegar a consensos.

Estes dous modelos, na practica, poden aparecer tamén simultaneamente: o control mútuo en todas direccións pode vir resolver a imposibilidade da vixiancia directa (cando o traballo é realizado en distintos centros e non existe a figura do 'controlador') nun marco no que todos velan porque sexan cumpridos os preceptos dun líder indiscutible.

En coherencia cunha estrutura de autoridade fortemente vivencial, na que

o principio rector non pasa polo interese persoal senón pola identificación co grupo¹², desenvólvense modos de control que aseguran que o exercicio desa autoridade sexa efectivo, e permita o cumprimento dos obxectivos da organización. Antes falamos do papel do 'pique'. En realidade o 'pique' é un mecanismo que, como a vixiancia directa dos compañeiros, e mesmo a autovixiancia, depende da existencia dunha estrutura de lexitimación moral moi forte e coherente. O que as cooperativas de organización informal tenden a desenvolver é unha moral de grupo na que os valores de compromiso, traballo desinteresado, esforzo e implicación persoal son elementos de primeira orde. Todos eles son os que nun momento dado poden dar lexitimidade á amonestación (iso si, discreta¹³) por parte do líder.

No seu caso son o conxunto dos cooperativistas os que poden apelar a esa moralidade compartida. Isto é importante xa que estamos ante un modo de control moral que pretende vulgar actitudes das persoas, e non simplemente desincentivar unha acción mediante sanción ou ameaza. É un modo de control moito máis persoal. Non só permite que se cumpla co requerimento, senón que ten unha enorme potencialidade para a aceptación de fortes incrementos de sacrificio e de traballo.

Os modos como se desenvolven e solucionan os conflitos están en relación directa co modo de autoridade e co modo de control. A característica esencial do conflito na organización informal é o seu contido persoalizante: xúlganse as persoas, non as súas accións. A forte necesidade de consenso deste sistema pode volvelo asfixiante, chegando a crearse atmósferas moi enrarecidas polos conflitos que se personalizan e que non se saben resolver. O asunto pode enquistarse ou pode terminar coa baixa dalgún dos socios. En calquera caso, se o conflito non se resolve, tende a crear unha animosidade aínda maior contra calquera expresión de disidencia. A saída ás veces pasa pola institución de controles formais e impersoais, que sen embargo teñen o inconveniente de crear un efecto de desilusión con respecto ó ideal comunitario. As cooperativas de organización informal mantéñense sempre na corda floxa que separa integrista de desintegración.

12.- Pode parecer unha esaxeración, pero existe un discurso explícito nas cooperativas que condena abertamente o interese individual, e se constrúe contra el. A norma de intercambio non é económica (traballo a cambio de medios de subsistencia) senón sociolóxica (derroche de traballo e de entrega a cambio de respecto, posición, admiración e o dereito de pertenza ó grupo). É a lóxica do don e do potlach, o modo de intercambio que prevaleceu en moitas sociedades ata o advenimento do capitalismo, e que aínda sobrevive na nosa sociedade, cada vez máis sometida á lóxica do valor.

13.- O líder carismático non pode empregar de calquera xeito o seu poder. A reprimenda pública ou violenta está fora de lugar xa que atenta contra o principio de igualdade e é unha ofensa non só ó honor do reprendido, senón a todo o grupo. Un cooperativista acuñou o termo 'bronca silenciosa' para significar o xeito correcto de chamar a atención: en privado, tratando de convencer e co moi importante obxectivo de que o reprendido acepte o seu erro e comparta o diagnóstico do líder.

As características da organización formal ou burocrática son, pola súa banda:

a) Dos individuos que participan nelas só se espera que cumplan as normas establecidas polo seu propio interese, sexa este cal sexa e con independencia de se coincide ou non cos fins da empresa.

b) A autoridade está perfectamente delimitada e asociada a unha estrutura salarial e de rango que instaura a desigualdade.

c) Organízase como se entre individuo e organización non existise relación afectiva algunha: os individuos son teoricamente intercambiabes.

d) A norma é invariable e impersoal. A lei está escrita.

Neste caso a autoridade afiánzase en varios factores. Basicamente na lexitimidade para o mando, derivada das diferencias de formación; nas diferencias de clase que reforzan as distancias entre base e xerencia (canto máis se especializa a xerencia máis se coopta de ámbitos retrinxidos: universitarios, clases privilexiadas, etc.), e na coordinación técnica entre os postos derivada da división do traballo. Outros factores poden influír na opción burocrática: claramente o tamaño, a tradición herdada dunha empresa anterior (no seu caso), ou a ruptura da homoxeneidade do colectivo de traballadores (ó existiren traballadores contratados, por exemplo).

Nalgunhas empresas cooperativas atopámonos exemplos moi claros de organización burocrática: a propiedade da empresa é significada como un plan de pensións, e a organización cotidiana da produción non se diferencia en nada da dunha empresa autoritaria.

Nun dos casos estudados, o interese pola participación dos traballadores era máis unha demanda da xerencia (dentro das formas postfordistas de organización do traballo) ca unha esixencia dos socios. Isto dábase nunha empresa con grandes beneficios, ante a que os traballadores depositaban con toda confianza a xestión nos mandos. Cando as presións exteriores apretan estas empresas teñen a capacidade e trasladar fóra as esixencias de flexibilidade, cara a subcontratas de organización informal cunha posición na trama productiva que as condea a ser o colchón dos ires e vires do mercado.

Hai casos nos que a racionalidade burocrática permanece aínda en suspenso ante as situacións particulares. Non sempre o conflito é resolto coa sanción correspondente, quedan sempre intersticios para a negociación. O que parece certo é que nas cooperativas esa marxe está moi vencellada á presenza ou non dun sentimento de comunidade, sempre máis alá da relación mercantil que os suxeitos poidan establecer.

4. Liñas abertas de investigación.

O que ata aquí presentamos foi o resultado dunha primeira aproximación á cultura organizativa nas empresas da economía social. Poderíase dicir que ate-

rramos en paracaídas nas cooperativas pertrechados de grandes dosis de socioloxía do traballo (maiormente socioloxía de empresas autoritarias, industriais e de gran dimensión), socioloxía dos grupos pequenos (orientación máis psicossocial) e teoría política sobre democracias de base e autoxestión, e mesmo cunha modesta anque orientadora experiencia participativa en distintos movementos asociativos autoxestionados.

Pensamos que os resultados foron proveitosos, pero que no camiño que abriron quedan importantes traballos pendentes. O primeiro deles é a consolidación dun marco teórico axeitado e dun corpus de coñecemento ampliado sobre a base da investigación de máis sectores e empresas.

O segundo é a reformulación metodolóxica. Pensamos que o estudo da cultura organizativa nas cooperativas adquire sentido se vai encamiñado a solventar problemas concretos que se lle presentan ós cooperativistas, sexan de eficacia empresarial, sexan de benestar e autorrealización no traballo. Para introducir cambios culturais non son eficientes os recetarios nin tan sequera os cursos; compre realizar autoanálise organizativa e propostas de actuación concretas e compre que sexan feitas polos propios socios cooperativistas. Facemos aquí unha aposta convencida pola Investigación Acción Participada como metodoloxía que permita contar co apoio técnico para a realización destes cambios¹⁴.

O terceiro é un traballo de construción de ferramentas prácticas de uso accesible que permitan da-lo paso desde o coñecemento ata a práctica, (ou do coñecemento prático: a través e para a práctica).

Bibliografía.

- Bourdieu, P. (1988), 'La distinción: crítica social del juicio del gusto', Taurus, Madrid.
- Foucault, M. (1991), 'Saber y verdad', la Piqueta, Madrid.
- Greenwood, D. e González, J.L. (1989) 'Culturas de Fagor: estudio antropológico de las cooperativas de Mondragón', Txertoa, Donostia.
- Lapassade, G. (1980), 'Socioanálisis y potencial humano', Gedisa, Barcelona.
- Marx, K. (1974), 'El capital: crítica de la economía política', F.C.E., México.
- Maurice, M., Sellier, P. e Silvestre, J.J. (1987), 'Política de educación y organización industrial en Francia y Alemania', Ministerio de Trabajo, Madrid.

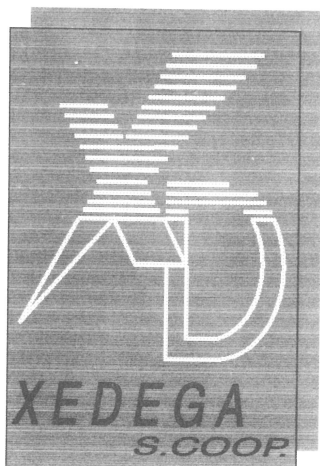
14.- Coñecemos xa experiencias deste tipo en cooperativas e en movementos sociais. Unha experiencia do tipo en Mondragón está recollida en Greenwood (1989).

- Pages, M. (1977), 'La vida afectiva de los grupos', Fontanella, Barcelona.
- Pizarro, N. (1979), 'Metodología sociológica y teoría lingüística', Alberto Corazón, Madrid.
- Prieto, C. (1992), 'Cambios en la gestión de la mano de obra: interpretaciones y críticas', en *Sociología del Trabajo*, n° 16.
- Prieto, C. y Miguélez, F. (comps.) (1991), 'Relaciones laborales en España', Siglo XXI, Madrid.
- Schützenberger, A. (1974), 'Diccionario e técnicas de grupo', Sígueme, Salamanca.

SUMMARY: The organizational culture in co-operatives does not find its roots in the more normative formulations of "co-operative principles" or in the precepts of the law. It is in the social positions and the life trajectories of its members, as well as the market in which it is inscribed as a private company, which are the factors that give rise to an organizational culture such as is realized in the everyday behaviour of the group (in the dealings with others, in the rules governing the taking on of tasks and responsibilities, in the construction of authority and the resistance to it and not only in decision making). It is also necessary to analyze the history of the group itself with especial reference to organizational crises where instituting processes are opened. Two ideal models between which co-operatives orient themselves are distinguished: The formal bureaucratic model, with good response to differentiation of function and the treatment of conflict, and the informal communitary model, characterized by being personalist and moralising and which potentializes the implication of the co-operativists to great heights of sacrifice for the project.

***XEDEGA ten un só reto, satisfacer tódalas
necesidades da súa empresa:***

- ✓ *Asesoramento Laboral, Fiscal e Contable.*
- ✓ *Plans de Formación a medida.*
- ✓ *Plans de Xestión.*
- ✓ *Proxectos de Creación de empresas.*



XESTIÓN
E
DESENVOLVEMENTO
EMPRESARIAL DE
GALICIA

Oporto, 13A - Oficina 3.
36201. Vigo (Pontevedra)
Telf.: (986) 430404

Apartado 8268.
36280. Vigo (Pontevedra)
Fax: (986) 228822