

## SOBRE A INTERVENCIÓN TÉCNICA EXTERNA NA ORGANIZACIÓN COOPERATIVA

Ana Rosa LORENZO VILA

*Socióloga. Asociación Para A Economía Social.*

**SUMARIO:** Sobre a base da experiencia en asesoramento en cultura organizativa a cooperativas, propónse un novo estilo de relación experto - cliente (equipo asesor - grupo de cooperativistas) con máis participación e aprendizaxe mutuos: o papel do asesor en relación ó grupo cooperativista debe ser de simetría e corresponsabilidade. As diferenzas de análise e de expectativas no interior do grupo cooperativista e as diferenzas entre estes e os técnicos son valiosas, a súa superación quere chegar a un acordo que pasa pola discusión e argumentación e profundiza na análise. É necesario tamén concebir un método de avaliación sobre os resultados da intervención, que axuda a que o proceso de cambio e de opción organizativo sexa máis permanente e máis arrequentado pola experiencia: é o propio grupo cooperativista quen analiza e dirixe a propia experiencia. O papel do equipo asesor é o de facilitador da aprendizaxe grupal e de poñer o seu saber ó dispor do grupo cooperativista. Expóñense os problemas e os estilos de resolución de modelos de relación simétrica e da redundancia potencial (evita-la reprodución da dependencia do cliente respecto do equipo técnico).

**SUMARIO:** Sobre la base de la experiencia en asesoramiento en cultura organizativa a cooperativas, se propone un nuevo estilo de relación experto - cliente (equipo asesor - grupo de cooperativistas) con más participación y aprendizaje mutuos: el papel del asesor en relación al grupo cooperativista debe ser de simetría y corresponsabilidad. Las diferencias de análisis y de expectativas en el interior del grupo cooperativista y las diferencias entre estos y los técnicos son valiosas, su superación requiere llegar a un acuerdo que pasa por la discusión y argumentación y profundiza en el análisis. Es necesario también concebir un método de evaluación sobre los resultados de la intervención, que ayuda a que el proceso de cambio y de opción organizativo sea más permanente y más enriquecido por la experiencia: es el propio grupo cooperativista quien analiza y dirige la propia experiencia. El papel del equipo asesor es el de facilitador del aprendizaje grupal y de poner su saber a disposición del grupo cooperativista. Se exponen los problemas y los estilos de resolución de modelos de relación simétrica y de la redundancia potencial (evitar la reproducción de la dependencia del cliente respecto del equipo técnico).

**SUMMARY:** On the basis of the experience gained as consultant in organizational methods to cooperatives, a new style of relationship expert-client is proposed (consultant team-cooperative group) with more participation and mutual learning: the role of advisor in relation to the group of cooperativists should be one of symmetry and corresponsibility. The differences of analysis and expectations in the interior of the group of cooperativists and the differences between these and the technicians are valuable, overcoming them requires the arrival at an agreement that means going through a process of discussion and debate and deepens the analysis. It is also necessary to conceive a method of evaluation on the results of the intervention which would help the process of change and organizational choice to be more permanent and more enriched by the experience: it is the cooperativist group itself which analyses and directs its own experience. The role of the advisory team is to facilitate the group learning and to put its knowledge at the disposition of the group of cooperativists. The problems and styles of resolution of symmetric models of relation and of potential redundance (avoiding the reproduction of client dependency on the technical team) is set forth.

### 1. Introducción:

Cando unha empresa cooperativa solicita asesoramento ou formación a persoas técnicas especializadas (en técnicas empresariais, enxeñeiras, avogadas...)

establece, polo xeral, unha relación con estas persoas "expertas" con baixo grao de participación. A cooperativa reserva para si os seguintes eidos de liberdade: elixir á persoa ou entidade asesadora, prescindir dela en canto non lle guste ou non satisfaga os seus intereses, substituíndoa por outra ou deixando de lado o asesoramento. Nesta relación clientelar o eido de participación é a liberdade da cooperativa de elixir no mercado en tanto que usuaria<sup>1</sup>. O asesoramento segue estes pasos:

1. A cooperativa fai a súa demanda.
2. A persoa ou persoas asesoras prestan o servizo de asesoramento.
3. A cooperativa toma as decisións para as que solicitara esta axuda externa.

Na prestación do asesoramento propiamente dito só participan as persoas especializadas: os expertos externos (ou expertas).

Neste artigo pretendemos presentar as potencialidades dunha relación experto-cliente baseada nun máis alto grao de participación e aprendizaxe mútua. Para iso contamos coa experiencia de asesoramento organizativo a cooperativas galegas desenvolvida por Miguel Martínez López, Olga Arranz Iglesias e eu mesma durante o último ano e medio, aproximadamente.

A meirande parte das demandas que nós recibimos correspondéronse cunha oferta de carácter gratuíto para as cooperativas (dentro dun programa da Federación Sinerxia e doutro da Unión de Cooperativas de Ensino de Traballo Asociado de Galicia). Todas menos unha foron cooperativas de traballo asociado e de menos de 15 persoas socias. A outra foi unha cooperativa de consumidores e usuarios con centos de familias socias. O tempo de traballo conxunto entre equipa asesora e cooperativistas foi entre 15 e 30 horas por cada cooperativa.

Na primeira formulación, este asesoramento en materia organizativa e de participación activa concebímolos, por unha parte, como proceso: no que hai análises, diagnósticos e intervencións simultáneos en distintas fases de evolución do asesoramento, fases que se retroalimentan unhas a outras. E por outra como un proceso de autoxestión: antes ca aprendermoslles trátase de aprendermos todos (eles e nós) colectivamente sobre a práctica do grupo e sobre a relación que se establece co equipo técnico; en realidade o que propoñiamos eran autoanálises, autodiagnósticos e compromisos colectivos de cambio (autoplanificación e transformación).

Isto significa integrar os tres pasos seguidos habitualmente nunha relación de asesoramento técnico (demanda da cooperativa, prestación do servizo da equipa asesora e toma de decisións da cooperativa, como sinalamos enriba) dentro dun mesmo espazo-tempo do asesoramento no que traballan en común asesoras/es e cooperativistas:

---

1. E mesmo esta liberdade teórica é moi discutible na práctica real das máis das empresas, por moitas razóns: falta de información sobre as ofertas no mercado, adquisición de compromisos de carácter informal que dificultan romper a relación cos asesores habituais, dificultades para avaliar a calidade do servizo, falta doutras referencias...

1. No primeiro contacto, no que se fai explícita a demanda, aclarar e cuestionarse conxuntamente que é exactamente o que a cooperativa precisa ou, dito doutra forma, cales son os problemas a resolver. Isto pode implicar un traballo de análise colectiva: identificación de problemas e identificación das súas causas.
2. Integrar no proceso a avaliación do traballo de asesoramento realizado. Avaliar desde a óptica da utilidade práctica: aprobar as teorías e técnicas propostas pola equipa asesora e apropiarse delas só na medida da súa efectividade no propio grupo cooperativista. Para iso é preciso facer do asesoramento unha intervención: practicar *in situ* novas formas de organización e de relación.
3. Polo tanto integrar tamén no mesmo espacio-tempo as decisións de implementar os cambios propostos e o seguimento destes cambios.

A intensidade deste traballo e a necesidade dunha responsabilidade compartida para levalo a cabo implican un planeamento colectivo e autoxestionario moi coidado: son factores importantes a boa comunicación sobre o método de traballo que se propón e sobre as dificultades ou ánimos cos que cada quen o afronta, a boa argumentación sobre as opcións que se defenden, chegar a un punto de acordo que recolla as expectativas de todos e todas (no posible evita-la saída da votación, que é sempre menos implicada), e plasma-las decisións nun programa concreto de traballo que poida ir sendo avaliado e revisado ó longo do proceso, así como á final do mesmo.

## 2. O papel da equipa asesora e o papel do grupo de cooperativistas.

A proposta de autoxestión significa unha proposta de relación entre "técnicos" e "clientes" de *simetría* e de *corresponsabilidade*, o que non significa que cumpran ámbolos dous o mesmo papel.

Seguindo a tradición da investigación-acción, pódese perfilar o papel dos cooperativistas do seguinte xeito: "A investigación-acción é unha investigación realizada por determinadas persoas sobre o seu propio traballo, co fin de melloraren aquilo que fan, incluíndo o xeito en que traballan con e para outros (...) Considera ás persoas axentes autónomos e responsables, participantes activos na elaboración da súas propias historias e condicións de vida, capaces de seren máis eficaces nesa elaboración se coñecen aquilo que fan e capaces de colaborar na construción da súa historia e condicións de vida colectivas. Non considera ás persoas como obxectos de investigación, senón que os alenta a traballaren xuntas como suxeitos conscientes e como axentes do cambio e da mellora" (Kemmis e McTaggart, 1992, p.29).

Este colectivo, en tanto que beneficiario do asesoramento é quen de decidir con máis peso cales son os traballos que quere abordar; e en tanto que grupo de persoas en contacto cunha práctica organizativa concreta, ten moitos criterios de avaliación e validación das análises e das propostas de cambio.

O grupo de cooperativistas non é homoxéneo. Dentro del existen expectativas sobre a cooperativa, opinións e intereses distintos. Estas diferencias plázanse nas avaliacións, ás veces contradictorias, que efectúan distintas socias e socios. Tamén distintas, moitas veces, das efectuadas polas técnicas. Estas diferencias son positivas: non parece útil unha verdade para o tratamento dos problemas organizativos. O importante é chegar a un acordo sobre cales das propostas van incorporarse, acordo que pasa pola discusión e argumentación, é dicir, que profundiza na análise. Se entendemos o cambio nas cooperativas como un proceso constante, que non empeza e remata, nin moito menos, no tempo do asesoramento, concebir un *método de avaliación* sobre os resultados das intervencións é fundamental para que as análises e propostas sucesivas estean arrequentadas coa propia experiencia.

En definitiva, mediante un proceso de discusión colectiva, o grupo cooperativista ten o papel de analizar e dirixi-la propia mellora. ¿Cal é entón o papel da equipa asesora? Pódese especificar a partir do xa enunciado papel de facilitador da aprendizaxe grupal: "A parella coordinadora é aquel subgrupo que coñecendo a técnica operativa e tratando de ter sempre clara e explícita a tarefa, operará para que o grupo poida abordala e resolvela, resolvendo tamén a tarefa implícita que é sempre a resistencia ó cambio" (Laboucherie et al., 1979, p.73).

Desgranando, poderíamos identificar tres niveis de intervención dos técnicos (Lobrot, 1977, p.246):

- a) Como *preceptor non directivo* que leva a cabo actividades de espello e de análise, favorece a análise colectiva.
- b) Como *técnico da organización*, amosa, aplicándoas, un conxunto de técnicas de planeamento, participación, etc.
- c) Como *científico ou investigador* procura compartilo seu saber tendendo a esperar a que se lle demande en relación a temas concretos.

O primeiro problema co que nos atopamos para establecermos un *modelo de relación simétrica* entre técnicos e cooperativistas que favoreza o traballo conxunto é o problema da autoridade ligada ó recoñecemento dun saber, que supón un atranco na libre expresión das opinións propias. Tódalas interpretacións, opinións ou puntos de vista expresados polos membros do equipo asesor tenden a ser escoitadas con maior atención e a tomarse en maior consideración cas opinións propias ou ás do resto de compañeiros e compañeiras. Isto é especialmente acuciante cando traballamos con grupos de cooperativistas cun nivel de estudos primario, e tende a reducirse entre universitarios, pero tamén inflúen outras variables como a relación rural/urbano, muller/home, galego-parlantes/castelán-parlantes e mesmo galego popular-parlantes/ galego normativo-parlantes.

¿Como atopamos na nosa experiencia esta relación de autoridade? Os casos de dúas cooperativas poden ilustrarnos. A primeira estaba formada por mulleres con baixo nivel de estudos en xeral, o que se traducía en dificultades para a abstracción e distancia con respecto á nosa linguaxe "cultura" e "técnica", custá-

balles funcionar sen polo de autoridade: sempre nos deixaban sentar nun lugar central, que ademais, nas distintas xornadas sempre era o mesmo lugar; nas avaliacións dos procesos expresaban moi escuetamente as ideas propias demandando constantemente a nosa opinión; moi poucas veces recollían as ideas das compañeiras e centrábanse máis nas nosas; disculpábanse con frecuencia das súas formas propias de traballar (a linguaxe, o tono de voz, "nós non sabemos"....); aceptaban as nosas propostas de traballo sen cuestionalas, sen facer as súas propias e dun xeito moi automático.

A segunda cooperativa estaba formada tamén por mulleres pero con titulación universitaria e experiencia de participación en distintas organizacións de base e democráticas, as asesoras eramos integradas como iguais, facendo un traballo moi productivo de análise e de elaboración de propostas de cambio, produto da implicación de todas e da contrastación dos distintos saberes (o seu saber sobre as formas de organización e os problemas detectados na súa cooperativa e o noso saber técnico e doutras experiencias cooperativas con realidades máis ou menos semellantes). Aquí as nosas aportacións eran debatidas e no seu caso refutadas ou integradas. Nas avaliacións do traballo e das dinámicas propostas había moitas aportacións pola súa banda. Tamén estaban moi comprometidas en resolver a súa problemática, sen perder o tempo con outros temas que no momento do asesoramento non eran importantes; é dicir que tiñan unha demanda moi clara cara a nós.

En xeral, para evitar a polarización da autoridade na figura das asesoras e asesores é fundamental coida-las formas en que intervimos, sobre todo cando se trata do que chamamos *devolucións ó grupo*, é dicir, cando aportamos as nosas análises particulares sobre procesos do grupo (interpretación de conflitos, avaliación de prácticas de asemblea ou comunicación, etc.). Para isto poden enunciarse varias regras básicas:

- a) *A distribución das persoas no espacio* ten que reforza-la simetría: relacións multilaterais (cada persoa ve e é vista por tódalas demais, en vez de ver todas ós técnicos, por exemplo), igualación simbólica do valor e o significado de cada espacio (que o máis achegado á pizarra non sexa o espacio de autoridade, ou que non haxa un sillón máis comfortable có resto de sillas, etc.), equiparación do nivel sobre a vertical (ou todo o mundo sentado no chan, ou todos sentados en sillas ou todos de pe, evitando que para dirixirse ás persoas haxa que mirar cara enriba ou cara embaixo). Situar-se en círculo meténdose os asesores entre os demais (sen quedaren sempre xuntos, no que podería ser un polo de autoridade), e non fixa-las posicións de xeito que en cada avaliación ou en cada xornada se ocupen posicións diferentes, facilitando así esa simetría espacial.
- b) *A aprendizaxe colectiva* prodúcese coa recollida das opinións e críticas de todos e todas. As intervencións poderán ser matizadas colectivamente. Mesmo que dúas asesoras se contradigan e teña que discutirse o sentido ou as razóns das súas valoracións pode interpretarse como un bo exem-

plo da inexistencia de verdades absolutas, nin de verdades máis fundadas ca outras pola autoridade de quen as diga. Antes ca satisface-la *ansiedade* individual por saber, a aprendizaxe é concebida como un proceso de aproveitamento do saber do grupo. Parece claro que preexiste un saber técnico que vén de fóra do grupo: posibilidades legais, métodos de cálculo, coñecemento de experiencias noutras cooperativas... por exemplo. Pero ese saber ten que funcionar como material de traballo para producir unha análise colectiva. Trátase de abrir un espazo para a contrastación, potenciar a capacidade crítica do grupo con respecto ás informacións que as técnicas poden traer de fóra e mesmo con respecto ás que os propios cooperativistas traen.

- c) As sínteses das análises teñen que toma-la forma de *propostas de acción*: máis ca (ou ademais de) expoñer interpretacións analíticas sobre o grupo (por exemplo dicir que se está a establecer unha relación de dominación dunha persoa sobre o resto do grupo en base á súa estratexia de silenciación ou ridiculización das opinións alleas, ou calquera outra), cómpre propoñer a aplicación de técnicas que poidan resolver ou cando menos facer mostra-las problemáticas que o equipo asesor percibe (por exemplo propoñer que na discusión esa persoa desenvolva un papel de observadora, restrinxíndoselle momentaneamente a facultade de intervir). A outros niveis de análise as propostas poden ser: a toma de contacto con entidades de intercooperación para favorece-lo intercambio de experiencias concretas, a realización dun regulamento interno, a impresión dun boletín informativo ou a convocatoria dunha festa ou celebración para cooperativistas ou para o contorno máis próximo, segundo o carácter dos problemas identificados.

Outro elemento que reforza a participación activa e corresponsable no proceso son as *dinámicas de integración grupal*. Chamámoslle dinámicas de integración grupal a aquelas dinámicas de grupo que promoven o sentimento de equipo, a cooperación, a confianza ou a coordinación, e que despregan un espazo lúdico onde as formas de relación máis orientadas á execución da tarefa, mudan en relacións con máis carga de afectividade. A participación plena das monitoras e monitores nestas dinámicas é outro elemento que constrúe a simetría. Normalmente son dinámicas breves que se realizan ó inicio e ó final dalgún outro traballo. Cómpre facer unha avaliación colectiva de cada dinámica para tirarlle tamén un proveito no tratamento de temas como a cooperación e a integración no grupo.

Insistindo no principio de simetría como modelo de relación, consideramos de utilidade facer explícitos, en calquera momento adecuado para iso, cales son os nosos condicionamentos persoais, ó mesmo tempo que os dos demais: traxectorias de vida, experiencias asociativas, ideoloxía ou cultura... xa que pode axudar a valorar que sentido teñen as aportacións que se verten no curso.

Outra das cuestións fundamentais á hora de abordar o papel das persoas externas á cooperativa que están a desenvolver un papel técnico é o problema da dependencia. Por propia supervivencia no mercado (garantizar a demanda), as asesoras e asesores de calquera rama non tenden a propiciar a autonomía dos seus clientes á hora de resolver, poñamos por caso, problemas similares no futuro. Por contraposición a esta lóxica, a nosa proposta é a de traballar pola *redundancia potencial*: as persoas técnicas teñen que traballar pola súa redundancia, é dicir, fomentar que a análise, a incorporación de técnicas ou novas formas de organización e a avaliación poidan ser realizadas autonomamente polo grupo de cooperativistas, sen a presenza progresiva dos técnicos (Fals Borda, 1985, p.56). Nunhas xuntanzas de asesoramento que non exceden de quince horas totais, ou no mellor dos casos de trinta, esta redundancia pode ser limitada, pero trátase de acadala polo menos nalgúns temas. Para isto propoñemos, por exemplo, que a moderación de tódalas discusións que se dean no proceso sexa realizada rotativamente por membros da cooperativa, facemos prácticas de información, acordos de compromiso na institucionalización de métodos (como a realización de dinámicas de integración) e deixamos tamén material de consulta en soporte escrito.

### **3. Proceso de negociación nunha relación simétrica entre equipa asesora e cooperativistas.**

Acadar que o proceso de asesoramento ademais de constituir un espacio de aprendizaxe e producir solucións efectivas ós problemas de organización das cooperativas (ou cando menos pautas para abordar estas solucións) sexa tamén un proceso democrático e participativo pasa polo establecemento dun momento de negociación. As distintas persoas que van participar no proceso (asesoras, cooperativistas) teñen intereses distintos e mesmo contrapostos ou incompatibles. En primeiro lugar e por establecerse dentro dunha relación de mercado (sexa ou non subvencionado o servizo), a equipa asesora quere que os cooperativistas queden satisfeitos. Desde este punto de vista non habería contradición nos intereses: suponse que os cooperativistas tamén queren quedar satisfeitos.

Pero por norma xeral conflúen moitos máis intereses. Por exemplo, pola parte das persoas que asesoran poden ser: a) utilizar ó grupo concreto para investigar un tema, experimentar unha técnica e acadar así maior saber e cualificación; b) acadar un recoñecemento profesional, por exemplo despregando en plan demostrativo todo o seu saber e/ou disimulando o que non sabe; c) establecer unha situación cómoda, evitando os conflitos co grupo e/ou deixando pouco espazo para a crítica ó seu traballo; d) propiciar unha relación de dependencia do grupo cara el ou ela que lle poida garantir unha demanda continuada e polo tanto un medio de vida; e) ter un público onde despregar e a quen tentar convencer das propias posicións ideolóxicas; e un longo etc.

Pola súa parte o grupo ou individuos cooperativistas poden ter, por exemplo, intereses coma estes: a) acadar un título ou documento burocrático que se precisa con maior ou menor urxencia; b) conseguir fondos para a cooperativa, se o asesoramento ou a formación está subvencionada e conta con partidas para alugueiro de locais; c) apropiarse de todo o saber técnico para concorrer no mercado ofrecendo un asesoramento similar; d) acadar autonomía para poder prescindir da axuda externa e abaratar custos; e) evitar que sexa cuestionada a forma de relación de poder que está a funcionar na cooperativa para evitar a perda de poder ou os cambios na oligarquía; f) lexitimar unha forma de organización concreta e predeseñada; g) quedar ben ante a equipa asesora, tentando mostrarse como unha cooperativa modelo; etc.

Como moitos dos intereses posibles aquí relatados non poden ser formulados explicitamente, porque non teñen lexitimidade, pero son defendidos na negociación con outro tipo de argumentos ("este tema é moi interesante e deu moito xogo noutras cooperativas", "eu recomendo abordar esta cuestión que é fundamental" ou "nós non temos problemas dese tipo, ¿verdade que non?"). E no caso de que non saian ben parados na negociación soen "manifestarense" (aínda que non abertamente) en posicións nas distintas dinámicas de traballo. Por exemplo, pola parte da equipa asesora, cando se ten algún indicio de que existe unha ou varias persoas na cooperativa que son acaladas polas demais, propoñendo unha dinámica desveladora desta situación e pola cal se da o protagonismo e a palabra a esta ou estas persoas, aínda que non estivera contemplado na demanda do grupo. Da parte do grupo cooperativista, cando mediante unha dinámica sae a luz algún "trapo sucio" que alguén quere ocultar, pode dicir "este tipo de xogos parécenme unha chorrada" ou "non sirven para nada" e negarse ou mesmo boicotear a autoanálise).

Polo exposto ata agora queda claro que propoñer unha relación simétrica entre equipa asesora e cooperativistas non significa defender que sexan iguais: teñen diferentes saberes, diferente posición ante a cooperativa e diferentes intereses. Do que se trata é de favorecer un espazo de intercambio, de negociación e de traballo común onde a relación entre estes saberes e estes intereses non sexa de aplastamento ou sometemento duns polos outros, senón de acordo mutuo.

Resolver a diferenza de intereses cun plan de traballo co que poida acadarse o maior beneficio para tódalas partes facilita e fai máis fructífero o proceso de asesoramento. Na nosa experiencia tiramos moito máis proveito do asesoramento, tanto nós coma o grupo cooperativista, naquelas cooperativas nas que existía unha maior coincidencia na preferencia polos métodos de traballo participativos e implicados, nas que se ten unha demanda explícita clara e comprometida e que ademais non entra en contradición con demandas implícitas (os pactos organizativos son maiormente explícitos). Pola contra, cantos máis inte-



reses confrontados e implícitos haxa entre os propios cooperativistas ou entre eles e a equipa asesora, máis resistencias atopamos ó proceso de asesoramento, á análise e ó cambio.

#### **4. O problema da comunicación: niveis de linguaxe, análise vivencial e devolución con propostas.**

En moitas ocasións as propostas ou explicacións das asesoras e asesores non son comprendidas polos cooperativistas, quen toman as decisións en base á confianza que depositan no consello externo. É moi necesario o esforzo por traducir a linguaxe técnica a *niveis de linguaxe* que faciliten a comprensión por parte dos cooperativistas. Non se trata só de empregar conceptos de uso común na medida en que se poida, senón de facer exposicións ilustrativas, con exemplos concretos, coidar o formato para que a ordenación da información facilite a súa aprehensión e mesmo empregar técnicas periodísticas, bandas deseñadas, ou o que proceda en cada contexto.

En relación a este problema atopamos frecuentemente dificultade para a abstracción e a análise das situacións e das posibilidades. No programa de asesoramento organizativo propoñemos dinámicas vivenciais que fan visibles e palpables os conceptos e análises das que estamos a partir. Como nos gusta dicir a nós, que anclan os conceptos na experiencia práctica e así os cargan de sentido concreto. Por exemplo, desenvolvemos unha dinámica colectiva de cooperación-competición, ou de comunicación e, unha vez rematada a dinámica, onde se despregaron actitudes, relacións e situacións que son xeralizables na experiencia cotiá, abrimos un espazo de avaliación para tirarlle un sentido máis xeral como ¿que condicións facilitan a cooperación ou a comunicación? ou ¿en que se parece esta situación a outras vividas na cooperativa ou fora dela?. As avaliacións son participativas: cada quen explica coas súas propias palabras o que lle pareceu a dinámica, de que cousas se deu conta ou que lle sorprendeu, etc. É frecuente que as persoas que formamos a equipa asesora recollamos as expresións verquidas no grupo nas nosas avaliacións e nas sistematizacións consensuadas finais.

Outro punto a abordar é o método da *devolución da información* en forma de *propostas concretas de acción*. Tivemos dúas experiencias nas que o grupo de traballo do asesoramento estaba formado só polo consello rector e, en determinado momento, fíxose preciso comunicarlle ó resto das socias e socios o que se estaba a estudar. Nun destes casos, despois de moita discusión e intercambio entre consello rector e asesoras tiramos en limpo a identificación dun número de problemas e unha proposta de organización cunha serie de puntos relativos á división das tarefas, rotación, etc. En asemblea xeral presentóuselle ó grupo amplo de cooperativistas a proposta para a súa aprobación, modificación ou rexeitamento. A partir de aí fíxose unha discusión sobre a proposta en grupos reducidos, así como un traballo para solucionar algún dos aspectos que quedara sen atar. Destas discusións en grupos reducidos xurdiron algunhas opinións

sobre novos problemas que a proposta podía xerar, pero en definitiva foi asumida pola cooperativa.

As vantaxes que presenta este tipo de devolución da información, en forma de propostas concretas de acción que poidan ser discutidas polo grupo, é que se discute sobre elementos máis concretos ca se se propuxera, por exemplo, un debate sobre a identificación de problemas. Orienta moito máis o traballo de discusión e decisión colectiva.

##### **5. Dificultades que implica unha dinámica autoxestionaria para o asesoramento organizativo e vantaxes que proporciona.**

Existen sobre todo dous tipos de dificultades segundo teñan que ver coas etapas polas que pasa unha formación e unha análise autoxestionaria, por unha parte, ou coas resistencias e atrancos que dificultan ou demoran o proceso, pola outra.

Cando o programa de asesoramento organizativo é concebido como un curso, as expectativas en relación ó equipo asesor son similares ás expectativas habituais depositadas sobre un profesor: que sexan quen lles formulen e resolvablen problemas, que lles ofrezan técnicas e valoracións, que sexan quen marquen as regras e formas de funcionamento e avaliación, que traten os temas teoricamente e con exemplos prácticos, etc.

Por iso a reacción ante unha proposta de autoxestión sempre ten certas doses de desconcerto: dunha banda a creba das expectativas supón un choque; doutra requírese certo tempo para reconstruí-lo marco de relacións, en especial co equipo asesor, e tamén para asumir un papel máis responsable e activo no proceso; por último, todo este tempo destinado a poñer en marcha o asesoramento nas súas tres dimensións (formación, autoanálise e intervención) considérase unha perda de tempo e esta perda de tempo produce angustia ("eu o que quero e que deixemos xa de tanto falar e principiemos dunha vez").

Principia-lo proceso cunha etapa de angustia supón nun asesoramento deste tipo o risco de interrupción. Se a esta dificultade derivada do método de traballo lle superpoñemos, a nivel dos contidos, a dificultade anteriormente comentada sobre a resistencia á autoanálise das relacións informais, o risco pode ser aínda maior. Por iso cómpre comezar, salvo demanda contraria, polos aspectos máis formais e ir pouco a pouco a fondo nos propios modos de resolución de conflitos, comunicación ou división informal de tarefas, nun proceso que sexa paralelo ó da apropiación da dinámica do asesoramento e ó da construción dunha relación de confianza co equipo asesor.

Se esta primeira etapa de angustia e de resituación se soluciona cunha proposta corresponsable de traballo, todo o tempo aparentemente perdido nas etapas anteriores recupérase rapidamente centrando os temas de interese, e buscando a validación pola práctica de tódalas técnicas propostas. Este proceso de autoxestión é asumido con menos dificultades polos cooperativistas ca por ou-

tros colectivos, polo seu grao de habituación á dinámica assemblearia. Cabería tamén sinalar que con este método a crítica ás ideas e ás funcións dos asesores é moito máis frecuente ca na relación maxistral, é dicir, que potencia esa crítica e, polo tanto, contribúe á mellora do papel dos asesores en tanto que facilitadores da emerxencia dos problemas prácticos reais.

Con respecto ás resistencias e atrancos que dificultan ou demoran o proceso, cabería sinalar algunhas das expresións destas resistencias que, pensamos, teñen a súa orixe na disonancia de intereses implícitos que comentabamos no apartado terceiro:

- a) Defensa da integridade e identidade do grupo fronte ó grupo de asesores, identificado como elemento externo e pernicioso: exprésase un rexeitamento a seren tratados como coellos de indias "a investigar" polos expertos, témesse o risco que acarreta a intervención exterior en tanto que poña en evidencia as debilidades do propio grupo.
- b) Sabotaxe á análise e á autoanálise con desimplicación, ironía, intervencións que desvirtúan o proceso, etc.
- c) Traballo en prol da relación profesor/alumno, coa conseguinte descarga de responsabilidade e, consecuentemente, demanda de autoridade.

A pesar destas dificultades, e mesmo tendo en conta que moitas delas son difíciles de salvar sen desvirtua-lo carácter autoxestionario que está na base do método e, polo tanto, que imos ter que aprender a convivir con elas, a autoxestión preséntase como unha condición da análise e da intervención. Sen a participación e a implicación de tódalas socias e socios non é posible un programa de asesoramento de carácter práctico, é dicir, que se oriente a posibilita-lo cambio organizativo, por pequeno que sexa, como fórmula de mellora e de aprendizaxe sobre a organización. Así, as decisións tomadas nas xornadas de asesoramento teñen a miúdo o mesmo carácter vinculante cás tomadas nas asembleas xerais (ás veces porque son asembleas reais, outras porque se establecen compromisos de organización, ou se institúen figuras como a do moderador ou moderadora) e polo tanto teñen que ser participativas e democráticas.

Por outra banda, se na pedagogía orientada a outras materias (por exemplo ó ensino regrado) se constatan os beneficios dunha fórmula autoxestionaria en tanto que engade coñecementos sobre as relacións sociais, a colaboración e a autoanálise crítica (Lobrot, 1977; Kaepelin, 1986), parece que traballar a participación activa e facelo en cooperativas *autoxestionarias* sen incorporar esta fórmula entraría en contradición co propio contido do traballo.

Elaborar un temario que non parta das necesidades sentidas ou que non tome en conta as dificultades de aplicación práctica das propostas realizadas supón deixar que sexa o azar quen determine o grao de aproveitamento tirado en cada cooperativa. Noutras palabras, calquera avaliación será en termos de "acerto" ou "desacerto". Pola contra, propoñer un temario e sometelo a decisión e avaliación colectiva, fomenta-la autoanálise e traballar sobre a toma de

compromisos concretos implica unha aprendizaxe sistemática, co fío conductor da "validación práctica" (isto significa que tanto as persoas asesoras como as socias ábranse a iren validando hipóteses sobre a súa realidade a partir de prácticas e exercicios concretos: Martínez, 1996, p.31-35; Villasante, 1995, p.203). Noutras palabras, trátase de analizar e contrasta-las propostas: "esta sirvenos", "esta non nos sirve", e mesmo de crear alternativas introducindo modificacións, etc.

### **Bibliografía:**

- Fals Borda, O., (1985), '*Conocimiento y poder popular. Lecciones con campesinos de Nicaragua, México, Colombia*', S.XXI-Punta Lanza, Bogotá.
- García, V, Lorenzo, A., (1995), 'Cultura organizativa nas empresas galegas da economía social', *Cooperativismo e Economía Social*, nº 12, p. 23-39.
- Kaepelin, O., (1986), 'Enseñanza y análisis institucional', en D.Huisman (dir.), '*Psicología social*', Plaza & Janés, Barcelona.
- Kemmis, S., McTaggart, R., (1992), '*Cómo planificar la investigación-acción*', Laertes, Barcelona.
- Labrucherie, N. et al., (1979), 'Roles de coordinador y observador en grupos operativos', en AA.VV., '*Psicología y sociología de grupo*', Fundamentos, Madrid.
- Lobrot, M., (1977), 'Para una pedagogía institucional', en G. Lapassade, '*Grupos, organizaciones e instituciones*', Granica, Barcelona.
- Lorenzo Vila, A. e Martínez López, M. (1996), '*Autoxestión cooperativa: manual de organización e participación en sociedades cooperativas*', Federación de Cooperativas Sinergia/Xunta de Galicia, sen editar.
- Martínez López, M., (1996), 'La metodología de investigación-acción-participativa en los Movimientos Sociales', Second European Conference on Social Movements, Vitoria-Gasteiz.
- Santos Castroviejo, I., (1995), 'As empresas de democracia laboral en Galicia', *Cooperativismo e Economía Social*, nº 12, p. 3-22.
- Villasante, T.R., (1995), '*Las democracias participativas. De la participación ciudadana a las alternativas de la sociedad*', HOAC, Madrid.