



CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y  
Cooperativa, nº 26, agosto 1997, pp. 127-149

# Tres rasgos limitantes para las empresas de democracia laboral en Galicia

Iago Santos Castroviejo

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Universidade de Vigo

CIRIEC-España, revista de economía pública, social y cooperativa  
ISSN: 0213-8093. © 1997 CIRIEC-España  
[www.ciriec.es](http://www.ciriec.es)    [www.uv.es/reciriec](http://www.uv.es/reciriec)

# Tres rasgos limitantes para las empresas de democracia laboral en Galicia

**Iago Santos Castroviejo**

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales,  
Universidade de Vigo.

## RESUMEN

*El objetivo de este artículo consciente en identificar y analizar los principales factores que limitan el desarrollo de la economía social en Galicia.*

*La hipótesis sobre factores limitantes se formula en tres campos: cultura organizativa, organización de la producción y tecnología y financiación.*

*La metodología de contrastación empírica está basada en una muestra dirigida, estudios de casos, entrevistas personales y análisis de balances. El trabajo finaliza avanzando ciertas líneas de actuación para remanar esos factores limitantes.*

**PALABRAS CLAVE:** Empresas de economía social, Galicia, Factores limitantes al desarrollo, pactos organizativos, producción, tecnología, financiación.

## RÉSUMÉ

Pour pouvoir identifier les facteurs contraignants des entreprises d'économie sociale en Galicie, on a employé un échantillonnage dirigé, des études de cas, une analyse de bilans et des entretiens.

L'hypothèse sur les facteurs contraignants a été formulée dans trois secteurs: la culture organisationnelle, l'organisation de la production et de la technologie et le financement. On introduit des lignes d'action pour surmonter ces facteurs contraignants.

MOTS CLES: Entreprises d'Economie sociale, Galicie, Facteurs contraignants du développement, pactes organisationnels, production, technologie, financement.

## ABSTRACT

A directed sampling poll, case studies, balance analysis and interviews were used in order to identify limiting aspects in social economy enterprises in Galicia.

The hypothesis on the limiting aspects was formulated in three areas: organizative culture, production organization and technology and financing. Potential courses of action are put forward with a view to overcome the limiting aspects.

KEY WORDS: Social economy enterprises, Galicia, improve limitative factors, organizative agreement, production, technology, financing.

## 1.- Introducción

En el año 1994-95 un equipo<sup>1</sup> de la Asociación Para A Economía Social abordó un estudio sobre "Las empresas da economía social: alternativa de mercado" a requerimiento de la Dirección Xeral de Relacións Laborais de la Xunta de Galicia.

El planteamiento del problema fué intentar localizar los principales factores limitantes que atrancaban el desarrollo de las empresas de economía social. La razón de esta visión del problema estriba en que haciendo un estado de la cuestión nos encontramos los siguientes rasgos:

- 1º La gran heterogeneidad de las empresas de economía social. Mientras que la empresa convencional responde a esquemas mucho más homogéneos, dentro de las empresas de economía social la variación (y por lo tanto las dificultades de comparar, tratar estadísticamente, dar recomendaciones comunes, diagnosticar, encontrar regularidades, etc.) es mucho mayor.
- 2º En los estudios con los que contamos hasta el momento, a nivel mundial [Bonin, Jones y Putterman, 1993; Craig y Pencavel, 1995; Doucouliagos, 1997], sobre cooperativas, no se destaca claramente ningún rasgo sólido en la ejecución de estas empresas: algunas son más productivas y otras menos que las empresas convencionales; algunas más avanzadas técnicamente y otras menos; algunas ofrecen condiciones más atractivas para el desempeño laboral; alguna mejores relaciones humanas y otras peores; algunas más capitalizadas y otras menos... Además habría que explicar la razón por la que hay tan pocas empresas autogestionarias (cooperativas y sociedades anónimas laborales) en nuestras sociedades.
- 3º Se destacaba claramente que había ciertos fenómenos decisivos en la evolución de cooperativas. Por ejemplo, en todo el mundo las cooperativas tenían un problema endémico de subcapitalización, excepto allí donde se dotaron de instituciones financieras capaces de remontar la dificultad. De forma parecida, muchas cooperativas parecían quedar en el umbral de un paso que les permitiese situarse competitivamente en la estructura empresarial que le corresponde y en el mercado.

Este tipo de argumentos fueron los que nos llevaron a re-interpretar el problema de la "inserción competitiva en el mercado" en términos de la identificación de los factores limitantes, o factores que impiden su pleno desarrollo como organizaciones productivas. Restringimos el estudio a tres aspectos:

- Factores limitantes desde el punto de vista de los cuadros de personal y cultura organizativa.

*1.- El equipo estaba formado por: en personal y cultura organizativa, Valentín García Álvarez y Ana Lorenzo Vila; en tecnología y organización de la producción por Xosé Luis Valado Vieitez, Luis Miranda Álvarez y Xosé González Méndez; en financiación, Irene Pisón Fernández, Asunción Ramos Stolle, Belén Fernández-Feijoo Souto, María Xosé Cabaleiro Casal, Francisco Rodríguez de Pardo y Francisco Martínez Cobas. En formación Trindade Villar Gutiérrez, en tratamiento estadístico Antonio Vaamonde Liste y dirigido por Iago Santos.*

- Factores limitantes desde el punto de vista de la tecnología y organización de la producción.
- Factores limitantes desde el punto de vista de las prácticas e instituciones financieras.

La idea era que si consiguiéramos atinar en la identificación de los factores limitantes y fuéramos capaces de proponer los lineamientos de programas de actuación para remontar esos factores limitantes, la empresa cooperativa debería experimentar una mejora apreciable en su desabrochar.

## 2.- Información primaria y metodología utilizada

La obtención de información primaria se relaciona con el abordaje del problema y con la naturaleza del universo a estudiar. El carácter heterogéneo de las entidades de economía social impedían la elaboración de una muestra aceptablemente estable. Entonces o bien realizábamos un estudio referido a toda la población (que encarecería desproporcionadamente el estudio) o asumíamos riesgos de considerable inestabilidad muestral.

Por otro lado la naturaleza del problema formulado requería información precisa y abundante sobre una serie de situaciones puntuales.

Para la identificación de problemas no es demasiado importante la estabilidad muestral y por lo tanto se siguió la regla de complementar una colección de "calas" con una cierta medición de la representatividad de la información recogida.

Las "calas" consistieron en la siguiente recogida de información primaria:

1. Estudios de casos. (4 estudios de casos selectos para cultura organizativa y cuadros de personal; 1 estudio de casos para una comarca para el diagnóstico de la confección).
2. Entrevistas en profundidad a agentes-clave. 14 entrevistas a agentes clave de la economía social y 16 entrevistas a agentes clave del mundo de la formación en el puesto de trabajo y formación ocupacional.
3. Análisis de balances de las cooperativas que nos proporcionaran ese dato (36 cooperativas, 7 grandes y 26 pequeñas).

La medición de la representatividad de la información recogida se efectuó a través de:

4. Una encuesta a todas las cooperativas (excluida vivienda) de 4 municipios urbanos. No se trata, pues, de una muestra aleatoria, sino de una muestra dirigida, todas a entidades urbanas. Se siguió un criterio de economía: concentrar esfuerzos en encontrar unas entidades más diversificadas y de

mayor interés en su riqueza de prácticas económicas, opción que mermó apreciablemente en la muestra la presencia de las cooperativas agrarias.

Se dividió cada apartado por equipos, y cada equipo utilizó metodologías diferentes. La metodología común consistió en el análisis de la encuesta y en las entrevistas a agentes clave. La celebración de tres sesiones de intercambio recurriendo al método de mesas de expertos completó el lado común de la metodología seguida.

En la parte de cultura organizacional se utilizó el estudio de casos como metodología fundamental. En la parte de tecnología se utilizó el estudio comarcal de la confección y el análisis de la muestra. En la parte financiera, también el análisis de balances y de la información contable.

Llegamos al siguiente resultado: en la economía social hay fundamentalmente dos tipos de empresas: empresas de cierta dimensión (con cuadros de personal superior a los 50 trabajadores) y empresas pequeñas. En las empresas más grandes no encontramos factores limitantes comunes, y si características muy interesantes e innovadoras. Se encontraron ciertos rasgos diferenciadores respecto de las pequeñas, y con mucha frecuencia se sacrificó gran parte de los contenidos más específicos de la economía social.

Pero en el sector de la pequeña empresa si encontramos factores limitantes comunes. Estos factores limitantes llegan a ahogar a un tipo importante de ellas, y también se constituyen en obstáculos al éxito empresarial de empresas mejor gestionadas.

### **3.- Formación de los pactos organizativos en la cooperativa**

#### **3.1. Conformación de los pactos organizativos**

Un proceso de constitución de una cooperativa hasta llegar a un "pacto organizativo viable" puede ser del siguiente estilo<sup>2</sup>:

*2.- El concepto de pacto organizativo se estableció por el equipo como objeto de estudio de la cultura organizativa de las cooperativas. La exposición que hago aquí sigue en mucho a KETS DE VRIES e MILLER, La organización neurótica, Apóstrofe, Barcelona, 1993. Me permito señalar este libro como una lectura fundamental para cualquier persona que tenga que verse con organizaciones, muy especialmente con cooperativas, aunque también contiene claves para la interpretación de la sociedad moderna. Una laguna importante del libro a efectos del análisis de las empresas de autogestión es que concibe la "neurosis de la organización" como un producto de la "neurosis de los dirigentes", lo que refleja una concepción de la empresa como una proyección relacional de los dirigentes. Aquí, sin embargo, se manejó un concepto de empresa como un pacto multilateral entre las partes implicadas. Además, la hipótesis psicoanalítica es que la estructura fundamental del carácter -p.ej. la neurosis- es un dato construido antes de la separación y difícilmente modificable después de la adolescencia, frente a nuestra concepción más vecina a procesos más dinámicos, recomponibles en la relación y muy particularmente interesados en la organización como generadora de neurosis.*

- 1º Elaboración de fantasías compartidas (la discusión del plan de empresa, etc.) pero también el aflorar y constituirse las fantasías que tienen lugar en la realidad intrapsíquica de los cooperativistas.
- 2º Creación de una realidad simbólica (la ideología, la imaginaria, la identidad de la empresa...)
- 3º Fantasía compartida y realidad simbólica creada influyen en el comportamiento de los miembros del grupo. Se forma una "mentalidad de grupo" que actúa como "banca de deseos, opiniones, pensamientos, emociones de los miembros".
- 4º Se crean / se elaboran unos escenarios organizacionales concretos, generados por la cultura organizativa, pero también por la inter-acción de fantasías compartidas y fantasías individuales.
- 5º En esta inter-acción se va conformando una red de "guiones de comportamiento", sean estos individuales (muy importantes, especialmente en cooperativas pequeñas o en el interior de ciertos grupos reducidos dentro de organizaciones más amplias) o de "colectivos". Si se llega a una cierta estabilidad en las interacciones de estos "guiones" o "escenarios organizacionales", hablaremos de consolidación de un pacto organizativo (implícito o explícito. En el explícito, los contenidos de los pactos son más bien conscientes, mismo hasta ser recogidos documentalmente. En el implícito, los contenidos del pacto organizativo no son totalmente conscientes; funcionan sin haber sido aceptados formalmente). Por supuesto, cualquier pacto organizativo es una mezcla de contenidos, guiones y escenarios organizacionales explícitos e implícitos.

En los pactos organizativos se resuelven actitudes del estilo: si la cooperativa tendrá renuencia o confusión en la diferenciación funcional<sup>3</sup> interna o se aceptará claramente la diferenciación funcional; como se hará el reparto de roles gerencia / socios y los espacios de autonomía y responsabilidades respectivos<sup>4</sup>; si la pertenencia a la cooperativa es de una entrega "total" o está limitada a unos derechos y deberes bien establecidos; las formas de legitimación del poder y de las remuneraciones,

3.- La mayor parte de los estudios sobre cooperativas vienen a concordar en que el número de supervisores disminuye drásticamente al pasar de empresa convencional a cooperativa -a esto le llama la literatura convencional "costes de agencia"- Greenberg habla de una tendencia a multiplicarse por cuatro el número de supervisores cuando una cooperativa se transforma en empresa autoritaria. Craig y Pencavel [1995] confirman esto. Según nuestros estudios para Galicia se constata esta menor presencia de "trabajadores indirectos" y supervisores. Pero tenemos que tener presente que en su explicación juega un papel importante el hecho contrastado de la renuencia o la confusión en las cooperativas a la diferenciación funcional interna en la organización. Es decir, las cooperativas tienden a una organización simple e igualitaria, lo que muchas veces juega en contra de ellas en un mundo donde la organización de la producción es compleja. Naturalmente, todo esto depende del pacto organizativo establecido en el interior de la cooperativa. Por otra parte, la supervisión mutua no está exenta de formas de ríñ-rafé, piques y desgaste organizativo.

4.- Otro topicozo de los escritos convencionales sobre el tema es la existencia de una percepción, por los gerentes, de "excesiva" implicación de los trabajadores en la gerencia. De Greenberg se cita la opinión de un gerente en una empresa que pasó de cooperativa a autoritaria: "cierto que es más fácil ahora. Antes tenía 250 jefes... cada uno queriendo poner sus dos perras. Ahora respondo ante un hombre... Me gusta más así". En nuestros estudios, como insistiremos, encontramos que los cuadros dirigentes de las cooperativas y sociedades anónimas laborales se encuentran cómodos e implicados. Esto sin detrimento de ciertas tensiones en los pactos organizativos sobre los espacios respectivos de autonomía en las decisiones. En este proceso está subyacente la dialéctica de la pugna / alianza entre la tecnoestructura y la socioestructura, la tecnoestructura reclamando mayor autonomía de decisión y de proyecto y tratando de atrofiar la vida de la socioestructura. Esta, por su parte, reconstruyendo los límites de acción de la tecnoestructura o acaso acomodándose.

si en la cooperativa la información<sup>5</sup>, la política de comunicación, la polivalencia / talante constructivo de los trabajadores se resuelve bien.

La exposición que hice es acaso muy psicologista. Por supuesto que en todo este proceso de creación de una realidad simbólica compartida / conversada, en la elaboración de fantasías, en la construcción de escenarios organizacionales... tiene un papel estructurador fundamental la historia, los condicionantes del mercado, el marco orgánico-logístico de las empresas en autogestión, la capacidad de proyecto de los trabajadores autogestores, etc. [Valentín García Álvarez y Ana Lorenzo Vila, 1995]

Una hipótesis fundamental del estudio, y un resultado bien establecido, consistió precisamente en tratar de establecer la importancia de los pactos organizativos en el funcionamiento de la cooperativa. Dicho de otro modo: la intuición previa consistía en postular que el factor limitante fundamental de las empresas de la economía social era precisamente el establecimiento de pactos organizativos poco adecuados para la capacidad competitiva de una empresa.

De hecho, la observación, fundamentada tanto en estudios de casos como en la muestra en 4 municipios urbanos, estaba de acuerdo con este punto. Las empresas grandes habían establecido pactos estables, de naturaleza funcional, donde se aceptaba y estructuraba la diferenciación funcional interna y la gerencia tenía legitimados espacios amplios de autonomía de decisión. En términos generales, la gerencia cumplía en tanto aseguraba el buen funcionamiento de la organización, y el trabajador manual en tanto aseguraba el correcto desempeño del puesto de trabajo, la socioestructura estaba bastante inhibida, si bien existen "pactos sociales" donde se respetan ciertos privilegios laborales-sociales, cuando menos de los trabajadores-socios. La naturaleza del pacto organizativo se aproxima más a unas relaciones de tipo contractual -contrato laboral- que de tipo societario.

Las cooperativas pequeñas, muchas de ellas con dificultades para insertarse competitivamente en el mercado, a pesar de ventajas especiales muy claras en muchos casos, tienen muchísimas veces un problema relativo al pacto organizativo. Muchas de ellas establecieron pactos con fuerte componente implícita; muy renuente a la diferenciación funcional<sup>6</sup>, con derechos y deberes con excesivo

5.- *Cierto que en las cooperativas la información es mucho menos asimétrica, circula en las dos direcciones, y también que los trabajadores de las cooperativas están mucho más prontos a colaborar en problemas de la producción, siendo mucho menos rígidos los contornos de los deberes y derechos en el puesto de trabajo. Pero hemos localizado unos costes de negociación y rifirates muy costosos en energía para llegar a un "pacto organizativo estable", y este pacto ni siempre se consigue ni tampoco es permanente -digamos que una empresa de autogestión vive en la dialéctica de ese pacto-. Estos costes no los tiene tan acusados la empresa convencional, donde el principio de autoridad, las funciones, derechos y obligaciones y reparto de resultados está mucho más establecido externamente y presenta menos problemas de legitimación. Por supuesto que este "desgaste de energía" en la formación de los pactos organizativos nunca debe ser visto solamente como un coste: es el proceso constitutivo fundamental de la autogestión y puede llegar a ser la base de una integración sana y creadora de la persona en la organización, por lo que mismo se deben destinar muchas energías y saber a ese pacto y también cuidarse mucho de que esté bien establecido.*

6.- *"Existe bastante generalizadamente una barrera cultural en las empresas de economía social por lo que respecta a la diferenciación funcional. Fuera de una persona que ejerza cierto liderazgo se desconfía de la promoción interna de los socios para pasar a asumir tareas de gestión así como de la contratación externa. La idea de igualdad latente en muchos cooperativistas viene a funcionar como freno a las iniciativas de formación destinadas a la asunción de nuevas responsabilidades por parte de algunos de los miembros de las cooperativas"; [Valentín García y Ana Lorenzo, en Santos (dir), 1995, pág. 74]*



componente personal y poco equivalentes a un contrato laboral; donde por veces -mas de lo que se cree- se ve mal la afirmación expresa de los intereses individuales.

Aunque con reservas, podemos avanzar la hipótesis de que este tipo de pacto organizativo constituye el factor limitativo fundamental de las empresas de la economía social. En general, una empresa de la economía social que es capaz de llegar a un pacto organizativo funcional, con compromisos limitados a derechos y deberes, capaz de aceptar sin problemas la diferenciación funcional interna... esto es, capaz de establecer un pacto organizativo sano, ha remontado el factor limitativo fundamental, y tiene ventajas competitivas claras sobre sus homólogas convencionales, aunque también presenta otro tipo de limitaciones propias de la economía social.

Esto lo podemos abordar desde un estilo de esquema que entendiera lo que aquí llamamos "pacto organizativo" como la dialéctica entre tecnoestructura y socioestructura. La tecnoestructura, buscando un espacio autónomo de decisiones, trata de legitimarse mediante los logros organizativos (salarios, ventas, crecimiento, opción tecnológica, inversión...) en tanto trata de impedir que la socioestructura la limite (por ejemplo, reclamando participación, limitando las diferencias de rentas, o cuestionando el modelo de funcionamiento). Por su lado, la socioestructura puede conseguir impedir un desarrollo y autonomía de la tecnoestructura, teniendo por resultado la atrofia técnico-comercial de la cooperativa. Es el caso, por ejemplo, de empresas que no aceptan mandar a un trabajador-socio a formarse, que se resisten a establecer funciones especializadas en su interior, o que subvaloran la necesidad de la gerencia.

Están identificados [Lorenzo y García, en Iago Santos (dir), 1995] cuando menos 3 tipos de pactos organizativos bien diferenciados:

Un primer tipo presentaría una concentración de poder en el gerente; una personalización de la autoridad (asumamos que autoridad es el poder legitimado, lo que nos lleva a los procesos de legitimación del poder), con una forma de liderazgo de tipo instrumental (que se legitima a través de la eficacia de la organización), a la que une formas de liderazgo expresivo; control moral de la organización: "frente a la superioridad moral del gerente todos son simbólicamente deficitarios y por lo tanto están en deuda con él". Este control moral se ejerce por dos vías: autocontrol (autoculpabilización) y/o control difuso (todos controlan a todos). Aquí la eficacia productiva depende mucho de la fuerza del control moral. El conflicto es fundamentalmente un desajuste entre un trabajador y una norma colectiva.

Un segundo tipo se diferenciaría del primero fundamentalmente en que el poder no está concentrado; el gerente / presidente es habitualmente "uno entre iguales" y tiene que ganarse día a día la delegación de autoridad, que siempre se la ceden a regañadientes. El control es un tipo de control moral difuso y aquí también se rechazan la diferenciación funcional y los trabajadores indirectos.

Un tercer tipo es aquel donde la gerencia (la tecnoestructura) tiene ganado un espacio consolidado de autonomía (podemos decir también de primacía), el control interno se establece a través de

una disciplina formalizada que asigna sanciones concretas a faltas concretas y el conflicto consiste en desviaciones individuales respecto de las normas técnicas.

En cualquiera de los tres casos el grupo de socios trabajadores es un condicionante de la configuración de la autoridad y del poder en la empresa.

Para apreciar la importancia cuantitativa de ese estilo de pactos en las empresas gallegas de democracia laboral, podemos ver en el Cuadro 1 el alcance numérico de la muestra (todas las cooperativas de los municipios de A Coruña con Arteixo; Santiago, Ourense con San Cibrao y Vigo); en el Cuadro 2 se recogen las dimensiones de las cooperativas en la muestra dirigida.

### **Cuadro 1 Composición por clases de las cooperativas de cuatro municipios urbanos**

Cooperativas de trabajo asociado .....	73
Cooperativas de servicios .....	6
Cooperativas del campo .....	4
Unión coop. del campo .....	1
Cooperativa comerciales .....	2
Cooperativas de consumo .....	1
Cooperativas de viviendas .....	1
<b>Total .....</b>	<b>88</b>

Fuente: Iago Santos (dir.), 1995.

### **Cuadro 2 Dimensiones de las cooperativas gallegas de 4 municipios urbanos (88 cooperativas)**

Media: 17 trabajadores.	
menos de 10 trabajadores .....	55%
10-20 trabajadores .....	26%
20-49 trabajadores .....	11%
50 o más trabajadores .....	8%

Fuente: Iago Santos (dir.), 1995.

De estas empresas, el 63% tienen uno o ningún trabajador indirecto, lo que nos indica más bien precariedad en la gestión. El 52% tienen gerente, 44% socios y 8% con gerente contratado. En el 95% de los primeros el gerente socio está cobrando lo mismo o poco más que sus compañeros (se trata, casi seguro, de un desempeño poco profesional y poco diferenciado de la gerencia). En 11 casos (13% de la muestra) hay predominio de la formación universitaria entre los cuadros técnicos y de gestión, y el 12% de los encuestados valoran muy bien la formación de sus técnicos y un 10% más los valoran bien.

En el 74% de los casos se defiende la opción de promoción interna (en el 10% el reclutamiento de personal para los puestos de responsabilidad se realiza fuera de la empresa); en el 73% se defiende la igualdad salarial y en el 27% se establecen diferencias de salario según, principalmente, la categoría profesional y las horas trabajadas. 22 casos (25%) dicen tener un sistema de valoración formal del puesto de trabajo. Veamos en el cuadro 3 una referencia a la dimensión inicial y las variaciones del nº de socios.

### **Cuadro 3**

#### **Número de socios iniciales y proporción de aumento de socios**

Socios iniciales (Media: 15)	%	Variación de socios desde su constitución	%
5	25%	Se mantiene	15%
menos de 10	61%	Pierden socios	39%
20 o más	14%	Ganan socios	26%
		sin datos	20%

Fuente: Iago Santos (dir), 1995.

Podemos hablar de tres grupos de cooperativas: unas pocas (8%) de cierta dimensión (más de 50 trabajadores); una gran mayoría de cooperativas pequeñas, sin gerente o con un gerente que no realiza funciones especializadas, con uno o ningún administrativo, que contratan los servicios de contabilidad y nóminas... que, con las dificultades de clasificación que corresponde a un cumplimiento de un conjunto de características podemos señalar en un 55%. Un 35% estaría formado por cooperativas pequeñas, pero de cierta complejidad empresarial en sus cuadros de personal.

Por lo tanto, los aspectos limitativos derivados de culturas organizativas disfuncionales deben constituir un problema importante y muy extendido. Sin embargo, una cuantificación precisa no es posible, ya que el estudio de las culturas organizativas se realizó mediante estudios de casos y la muestra dirigida no contenía sino información que no permite una valoración taxativa sobre disfun-

cionalidades en la cultura organizativa. Si lo aproximamos por un cierto grado de especialización del gerente, podemos proponer que tienen limitaciones de esta naturaleza un 85% de las cooperativas de la muestra.

### **3.2. Como abordar con mayor amplitud los pactos organizativos en las cooperativas**

Los problemas localizados en la formación de los pactos organizativos disfuncionales tienen cuando menos 3 tipos de raíces: a) los dominios de la vida intrapsíquica, digamos, el "guión" subconsciente que gobierna el estilo relacional de los cooperativistas en presencia; b) la pobreza de modelos organizativos de referencia para los cooperativistas; c) el estilo de integración en la trama empresarial o producto / mercado de la cooperativa.

Para los problemas del primer estilo la metodología decisiva son las técnicas psicoanalíticas y el trabajo elaborativo<sup>7</sup>; pero estas son difíciles, poco abordables y en general no serán aceptadas muy extensamente por los cooperativistas. En cualquiera de los casos, hay medidas bien capaces de evitar un predominio disfuncional de guiones (p.ej: de un cuadro gerencial con transferencia de espejo en simbiosis con unos subordinados con transferencia idealizadora, u otros) como son: a) preservar la diversidad de los socios (es decir: tomar con mucha precaución y seriedad los procesos de expulsión, exclusión, abandono, integración de nuevos socios, "todos-contra-el-fuego"...). b) participar en grupos de intercambios y reflexión sobre experiencias organizativo-empresariales tipo Balint y otros. c) Aceptar o solicitar y estudiar a fondo estudios especializados y con garantías hechos por profesionales externos a la empresa. Esto último requiere incluso un esfuerzo para organizarlo, ya que esta clase de servicios empresariales no están muy disponibles en el mercado.

Para los problemas de pobreza de vivencias y de referencia de modelos organizativos, especialmente de modelos democráticos, los intercambios, grupos tipo Balint e informes profesionales externos pueden ser muy útiles, pero muy especialmente la vinculación a entidades de intercooperación, que es el lugar natural para tratar, enriquecer y abordar este tipo de problemas.

En cuanto al estilo de integración en la trama empresarial y de producto / mercado, ya requiere dos tipos de estrategias: la primera, tener muy claro este tipo de objetivo y disponer los mecanismos adecuados -es decir: de poco vale que una empresa que vive en el mercado de la subcontratación pretenda convertirse en empresa marquista si no está dispuesta a la diferenciación funcional interna, a resolver adecuadamente los pactos gerencia / trabajo directo, a hacer el esfuerzo formacional y capitalizador...- la segunda, dar los pasos apropiados para conseguirlo. Esto último puede ser mejor tratado en el epígrafe siguiente.

7.- "Lo doloroso que puede ser el trabajo elaborativo".

## 4.- Organización de la producción. Tecnología

Aquí nos formulamos dos cuestiones. La primera es sobre la situación general de las empresas de la economía social en lo que concierne a la organización de la producción y a la tecnología. La segunda es que tipo de pasos se pueden dar y con que garantías de éxito.

### 4.1. Aproximación a la situación de las empresas de economía social en cuanto a la organización de la producción y a la tecnología

Podemos insistir en nuestra clasificación en grandes empresas / pequeñas empresas (entendiendo aquí por grandes las de más de 50 trabajadores). En términos generales, las grandes empresas tienen procesos de planeamiento de la producción, innovación tecnológica y seguimiento de la calidad y del servicio al cliente. Tienen también plantillas complejas y con diferenciación funcional.

En las empresas pequeñas hay diferencias muy importantes según la orientación sectorial y la inserción en la trama productiva. Así, la facturación por trabajador (si nos sirve como índice) va de 5.9 millones de pesetas en el metalmecánico o 3.3 en cooperativas educativas a 1.6 en limpieza o 1.5 en confección. Dentro de cada sector, también hay diferencias importantes según el modo de inserción en la trama productiva. Mismo dentro de la actividad de la confección textil hay una diferencia tajante entre "empresas de producto terminado" y "empresas de prestación de servicios", donde las primeras casi triplican el volumen de ventas per cápita de las segundas<sup>8</sup>. Estas diferencias son bien generalizables a los otros sectores.

Se puede ver en el Cuadro 4 las limitaciones identificadas como más frecuentes, con una cierta aproximación cuantitativa. No perdiendo nunca de vista la diversidad y extensión entre las pequeñas empresas de la economía social, tenemos una realidad del estilo: empresas sin estrategia comercial, donde no está definida la función comercial en la organización interna y con cierta confusión en esta función, que no identifican carencias formativas en su personal, sin innovación tecnológica y

8.- "Al intentar hacer una tipología recurriendo al análisis discriminante, nos encontramos en general con malos resultados, y después de un examen sistemático solo encontramos que clasificaba bien -y muy bien- el "tipo de producción", explicado por las variables "número de socios", "volumen de ventas", "coste del inmovilizado" y "% del primer cliente en las ventas totales".

Las cooperativas que producen productos propios y tienen cierta estructura comercial (vendedores: 5 empresas) casi triplican el volumen de ventas per cápita (2.607.143pts/año frente a 932.854); casi duplican la dimensión de la empresa medida por el nº de trabajadores; las cuadruplican en el coste del inmovilizado (y las duplican en el inmovilizado per cápita), y por supuesto, dependen mucho menos del primer cliente (81% frente a 94%, si bien esta dependencia es aún menor ya que aquel 81% no siempre es el mismo cliente)" [VAAMONDE LISTE (dir), 1992, p 15].

donde no se hace un seguimiento del nivel de satisfacción / insatisfacción de los clientes, con una gestión muy primaria de la producción...

#### **Cuadro 4**

### **Limitaciones más generales identificadas en cooperativas gallegas de 4 municipios urbanos (78 empresas: 14 de producción y 64 de servicios)**

- 1 PREDOMINIO DE LA PEQUEÑA DIMENSIÓN. Sólo 7 superan los 500 millones de facturación.
- 2 DEFICIENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL. 38 (49% de la muestra) no tiene definidas las funciones comerciales. Esto es aún más acusado en las empresas de servicios.  
Causa: Desconocimiento o poca valoración de la mercadotecnia entre el personal directivo.
- 3 BAJA CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE. Algo más del 50% reconocen tener quejas de los clientes. De ellas, el 40% por incumplimiento de los plazos; el 30% por precios elevados.
- 4 BAJA UTILIZACIÓN DE MÉTODOS DE PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES PARA CONSEGUIR MEJORAS. No se utilizan formas de organización del trabajo en las que prime la participación para conseguir mejoras en cualquier área de la empresa (grupos de trabajo, sistemas de sugerencias formales o círculos de calidad) en el 72% de las cooperativas productivas analizadas y en el 84% de las cooperativas de servicios.  
Causa: Desconocimiento generalizado de las mismas por parte de los directivos de estas empresas.
- 5 ESCASA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS. 47 cooperativas (53% de la muestra) no hicieron ninguna adquisición tecnológica en los 3 últimos años. 23 (26%) no están informatizadas.
- 6 Percepción del encuestado sobre la principal limitación a las estrategias de crecimiento y renovación (empresas de producción):  
50% FINANCIERA  
36% CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN  
29% ORGANIZACIÓN INTERNA  
21% COMERCIALIZACIÓN  
21% TECNOLÓGICAS  
7% LOGÍSTICA
- 7 ESCASA INNOVACIÓN EN LAS COOPERATIVAS PRODUCTIVAS. El 28% introdujeron un nuevo producto en los 3 últimos años. 2 de madera usan diseño propio.
- 8 FALTA DE FORMACIÓN EN TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN. No utilizan técnicas de planificación y programación de la producción a pesar de admitir ser importantes los problemas de capacidad productiva. Solo 4 empresas conocen las cantidades de stock de materias primas; 1 de los productos intermedios; en 8 casos no se llevan a cabo previsiones de las demandas a pesar de que en 11 casos aseguran disponer de metodología formalizada para planificar y programar la producción.
- 9 DESCONOCIMIENTO DE LOS SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD. 36% asegura tenerlo (homologaciones obligatorias). No se utiliza control estadístico y en 2 casos se reemplaza por inspección en el puesto de trabajo o de los productos acabados.
- 10 FALTA DE AMBICIÓN POR CRECER / MEJORAR. Solo 2 (3%) entre las empresas de servicios cuentan con estrategias de crecimiento.

Fuente: Valado, Miranda y González, en Iago Santos (dir), 1995.

Naturalmente, ese negro cuadro clínico es una caracterización extrema, pero que le cuadra a un 33% de las empresas de la muestra, y resulta indicativo de una realidad numericamente importante y también del estilo de necesidades de reorientación.

Podemos hablar de otro grupo de empresas bien situadas en el modo de inserción en el mercado, normalmente en un marco relacional más rico en la trama empresarial, con gestión de la producción adecuada, cuadros de personal muy formados, capitalizada, con innovación tecnológica y de producto, gestión comercial funcionalmente asignada y preocupación por la calidad y diferenciación del producto. Con las dificultades para señalar una importancia cualitativa, permítaseme proponer que tienen este perfil un 10-15% de las cooperativas de la muestra.

Referente al primer grupo (el más limitado empresarialmente), ante problemas de expansión o de mejora, la primera realidad constatable es la ausencia de propósitos, motivaciones o estrategias de crecimiento o mejora. Esto a veces forma parte de un círculo vicioso: el fracaso, sobre todo el fracaso prematuro, en algunas estrategias de mejora y crecimiento, fueron muy determinantes para muchas empresas de un "acomodamiento" a una situación resignada. Por lo tanto, si caracterizamos como "primer problema" tecnológico y de la organización de la producción la ausencia de estrategias de crecimiento, tendremos que admitirlo como muy fundado; pero también deberemos entenderlo como un eslabón del círculo vicioso "fracaso prematuro o persistente - escarmiento - baja rentabilidad - abandono de aspiraciones de mejora". Por supuesto, en muchos casos, esta ausencia de "estrategias de mejora" tiene que ver con problemas de liderazgo, de tendencias estacionarias en la comunidad de los socios sin contrapeso en la balanza con dirigentes audaces y con visión, o mismo con repudio hacia este tipo de líderes; por la aversión al riesgo, o por pobreza de concepciones empresariales o culturales...

Sobre la gradación de la autopercepción de los obstáculos al crecimiento, el peso más importante son los obstáculos financieros, señalado mayoritariamente como el obstáculo fundamental. Después están la capacidad productiva, la organización interna, la tecnológica, la comercialización y el personal.

## 4.2. Lineamientos de un programa de mejora

Fueron propuestos en otros lugares<sup>9</sup> programas de mejora que tanto desde su concepción como de las posibilidades de abordarlos eran bien necesarios y posibles. Podemos sintetizar aquí los estrangulamientos identificados como fundamentales:

9.- En la publicación *Cooperativismo e Economía Social, especialmente en los núms. 5, 7 y 11*; en el estudio "As empresas da economía social. Alternativa de mercado", Consellería de Xustiza (1995), en la colección de manuales cooperativos de la Asociación Para A Economía Social; en los congresos de cooperativismo en la confección (Universidad de Vigo, diciembre, 1991) y en seminarios de los cursos de formación de cuadros, 1992-1995.

- \* Como factor limitante fundamental y de carácter general, la pertenencia a sectores y/o trama productivo-empresariales en declive y posiciones subordinadas en las relaciones interempresariales.
- \* Dimensión inapropiada.
- \* Falta de formación-cualificación del personal directivo.
- \* Ausencia de estrategias de crecimiento.

Insistamos en que estos factores limitantes identificados como más importantes desde el punto de vista de la tecnología y organización de la producción se refieren a un tipo de empresa que no ha remontado "factores limitantes de carácter general", que son bastante abundantes. Hay, por supuesto, un número apreciable de cooperativas y sales grandes y/o bien situadas en su modo de inserción en el mercado que han remontado estas limitaciones.

Podemos reconstruir el proceso de opción productiva - tecnología en la siguiente secuencia: decisión sobre la especialización productiva (selección del producto / mercado); una vez decidida la franja de mercado estaría el problema de acceder a la tecnología, inmovilizado y aprendizaje del personal, dominio de la técnica; y ya se presenta el reto de organizar las redes comerciales. Por fin, mantenerse en las posiciones.

Para la primera decisión es necesario un cierto conocimiento de la estructura empresarial y de las técnicas de producción (que solo se tiene cuando se está en el sector) o bien tener alguna forma de acceso. Además es necesario un asesoramiento especializado. Muchas empresas de democracia laboral carecen de este asesoramiento especializado. Los planes de viabilidad y otra documentación empresarial de partida han sido en Galicia caros e insuficientes. Con mucha frecuencia lo único realmente útil que han encontrado es alguien con más buena voluntad que capacidad profesional. Ya el acceso a la tecnología puede ser más perentorio; para la maquinaria y la capitalización hay algunas ayudas importantes, pero los requerimientos son mucho mayores. La formación técnico-empresarial de los trabajadores está sometida a muchas eventualidades, tales que prácticamente hacen carente de todo interés la abundante financiación pública a la formación en el trabajo, y lo cierto es que no hay una oferta abundante de opciones formativas capaces de servir de ayuda en este paso. La organización de estructuras comerciales ya es un proceso de la propia dinámica empresarial, pero a la que hay que destinarle esfuerzos y una acertada estrategia en la satisfacción de los clientes. Para esto es necesario disponerse a destinar medios y energías durante un período prolongado con resultados a menudo desalentadores. Mantenerse en las posiciones en el mundo de hoy requiere una actividad constante de actualización, de capitalización, de innovación y de vigilancia de la competencia.

Después de este breve relato parece evidente que la primera necesidad de las empresas de democracia laboral, muy especialmente para evitar caer en la marginación, es desarrollar una logística. Esta logística debe resolver, en primer lugar, los altos servicios empresariales que sean capaces de analizar y acompañar la orientación productiva (la especialización productiva) de estas empresas. En



segundo lugar, facilite el aprendizaje y dominio de la técnica; en tercer lugar resuelva algunos atracos en la capitalización, financiación y comienzo... hay tres posibilidades de abordar la edificación logística: la asociación (intercooperación) de los interesados; la Administración Pública e iniciativas de otros actores sociales, como sindicatos y otras iniciativas. En cualquier caso lo fundamental es la asociación de las entidades del sector. Toda la experiencia histórica nos enseña que sin la autorresponsabilización nada funciona.

Para remontar estos factores limitantes deberíamos abordar conjuntos de medidas que mejor se adapten a las necesidades de iniciar el cambio desde la situación de partida hasta ponerse en situación de abordar estrategias correctas, especialmente para evitar caer en los círculos viciosos descritos antes.

Estos conjuntos de medidas deberían consistir en:

- A Programas generales de reestructuración que confronten el factor limitante fundamental de la marginalización de las empresas de la economía social causada por las opciones sectoriales y en la trama productivo-empresarial<sup>10</sup>.

Estos programas consistirían en desarrollos de la intercooperación, consorciación, alianzas estratégicas fusión-redimensionamiento y cierre de empresas; elaboración de estudios y proyectos, programas de reestructuración empresarial y sectorial y asistencia a la creación-reconversión de empresas.

- B Programas de formación, asesoramiento y accesibilidad a la tecnología productiva, concebidos conjuntamente y no por separado (es decir: un programa debe resolver al mismo tiempo todos estos aspectos. Un curso de formación sometido a unas restricciones que le esterilizan, separado de un asesoramiento para el desarrollo del programa e inconexo con las formas de poner en operación una técnica de producción no sirve para nada más que para demostrar que la formación es completamente inútil y una pérdida de tiempo).

*10.- Un programa de este tipo para la confección fué discutido en las jornadas de la confección, Universidad de Vigo, diciembre 1991. Está expuesto en los nºs 4 y 5 de Cooperativismo e Economía Social (1991 e 1992). Para el marisqueo-acuicultura intermareal en el nº 7 y 15. Para su implementación solo hacía falta, además de que el sector superara la "cultura del sometimiento", un poco menos de indolencia, un pouco más de responsabilidad y un mínimo de honestidad en el manejo de programas y fondos por la Administración Pública, ya que en el primer caso, el sector no genera recursos para atender a sus necesidades reproductivas ni resulta fácil que apuesten por un programa sin garantías de apoyo por la Administración. En el segundo caso, la Administración tiene el control legal y administrativo del recurso, que utiliza para mantener una gestión bastante precaria de un medio tan necesario y con tan claras perspectivas expansivas. En las discusiones sobre modernización del país pocas veces se dice que la condición fundamental es una Administración Pública honesta e interesada en su misión.*

## 5.- Financiación

El problema de la financiación fué señalado como un problema endémico para las empresas de la economía social en casi todo el mundo. Solo donde se abordaron taxativamente estos problemas la situación varió. Las causas señaladas habitualmente para esta adversidad financiera vienen siendo:

- 1 Inaccesibilidad a las participaciones externas: restringe el número de participaciones a los trabajadores. Cierto que las cooperativas tienen la posibilidad de asociados y las sales de participación hasta el 49% procedente de otras fuentes. Pero estas posibilidades muy pocas veces vienen funcionando en la práctica.
- 2 Mantiene el precio de la participación en un nivel acorde a la riqueza de la familia trabajadora, y también los recursos externos, para los que con mucha frecuencia se exige responsabilidad personal y mancomunada de los socios, haciendo excesiva la concentración de riesgos.
- 3 Poca adaptación de la banca a las fórmulas económicas democráticas y trabajistas. Los créditos a largo plazo son muy poco accesibles para las empresas de democracia laboral, propiedad de muchos y difícil de controlar por el banco, que además no quiere encajar en la manera de operar y de ser cooperativa.
- 4 Poca movilidad / transferibilidad con demasiada concentración de riesgos para la participación en el capital. Esto se refuerza mutuamente con la desventaja con la que las empresas de democracia laboral operan en los mercados de capitales, y la sistemática infravaloración de sus participaciones y activos.
- 5 Las empresas de democracia laboral son muy heterogéneas entre si, y además los consejos rectores cambian con cierta frecuencia, lo que dificulta el entendimiento y continuidad de los compromisos con los aliados y prestamistas externos.

Los factores limitantes identificados en la muestra (88 coop) y en los análisis de balances (36 coop) como financieros<sup>11</sup> fueron:

- 1º Las empresas de la economía social tienden con frecuencia a situaciones de desequilibrio financiero (descapitalización e incapacidad de autofinanciación).
- 2º Inadecuación del sistema financiero a las necesidades más perentorias de las entidades de la economía social.
- 3º Pobreza e inadecuación de las prácticas financieras.

11.- Hay que tener presente que el año del estudio (93-94) corresponde a un periodo depresivo.

En los cuadros 5 y 6 se puede tomar una referencia a las prácticas financieras de las cooperativas examinadas, que confirman la hipótesis enunciada. Añadamos que, excepto 3 empresas grandes, las cuantías de las aportaciones voluntarias de los socios en las empresas que si lo hacen son insignificantes. También el alto porcentaje de garantías personales y colectivas de todos los socios, una especificidad de la banca con las cooperativas.

### **Cuadro 5** **Aproximación a las prácticas financieras de cooperativas gallegas de 4 municipios urbanos (88 cooperativas)**

NUNCA RECURREN A APORTACIONES VOLUNTARIAS DE LOS SOCIOS		66%
REMUNERA EL FONDO DE ACTUALIZACIÓN DE RETORNOS (FAR)		10%
UTILIZA EL FONDO DE PÉRDIDAS PENDIENTES DE APLICACIÓN (FPPA)		22%
SUSTITUYE EL FPPA POR COMPENSACIONES FUTURAS		2%
UTILIZA FONDOS NO INCORPORABLES AL CAPITAL SOCIAL (FNICS)		12%
DEPÓSITOS DE MERCANCÍAS PARA LA PRODUCCIÓN	1%	
ANTICIPOS DE SOCIOS PARA LA COMPRA DE BIENES	5%	
IDEM ID PARA COMPRA DE MERCANCÍAS PARA LA PRODUCCIÓN	5%	
FINANCIACIÓN DE LOS SOCIOS EN FORMA DE PRÉSTAMOS	12%	
Remunerados	45%	
No remunerados	55%	
SOLICITÓ FINANCIACIÓN EN FIJO		30%
GARANTÍAS SOLICITADAS		
NS/NC		66%
REALES		9%
PERSONAL Y COLECTIVA DE TODOS LOS SOCIOS		17%
PERSONAL DE ALGUNOS SOCIOS		6%
PERSONAL NS/NC		2%
FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO:		
* PAGA AL CONTADO A PROVEEDORES		30%
* PAGA A 30 Y 60 DÍAS		52%
* PAGA A 90 DÍAS		18%
FINANCIACIÓN A CORTO PLAZO:		
* ACUDE AL DESCUENTO DE PAPEL		30%
* ACUDE A ANTICIPOS DE CLIENTES		15%
* USO DE DESCUBIERTOS		18%
SOLICITARON SUBVENCIONES A LA EXPLOTACIÓN		75%
* LES FUÉ CONCEDIDA	38%	
* LES FUÉ DENEGADA	62%	
ACUDE A ALGÚN INCENTIVO FISCAL A LA AMORTIZACIÓN		27%
DISPONE DE SECCIÓN DE CRÉDITO		4%

Fuente: Irene Pisón y otras, en Iago Santos (dir), 1995. Resultados de la encuesta en cuatro municipios urbanos.

Irene Pisón y otras [en Iago Santos (dir), 1995] llegan a las siguientes conclusiones: a) opacidad en la información contable; b) ratio facturación/trabajador muy baja; c) escasa dimensión; d) casi ausencia de reservas, acaso por su carácter irrepartible; e) frecuente financiación del activo fijo con las aportaciones de capital propio iniciales, muy bajas cifras de exigible a largo plazo y pérdida de valor continuo del inmovilizado con problemas de reposición; f) muy escasa financiación a largo plazo; g) posible escasa confianza de los proveedores, que otorgan plazos muy bajos de pago; h) problemas de liquidez y demasiada frecuencia del recurso a descubiertos bancarios, con elevado coste; i) alto porcentaje detectado de denegaciones en la concesión de subvenciones oficiales a la explotación; j) no se beneficia de los beneficios fiscales que le otorga la legislación, especialmente a la amortización y k) escasa adaptación de los estados contables a la nomenclatura específica de la Ley.

### **Cuadro 6**

## **Resultados del análisis de balances de 36 cooperativas gallegas. Datos medios de las grandes masas patrimoniales**

COOPERATIVAS GRANDES (1)(7 empresas de más de 500 millones de facturación en 1993. Están subrepresentadas las cooperativas agrarias).		
EXIGIBLE A CORTO PLAZO / EXIGIBLE TOTAL	75%	MUY ALTO
FONDOS PERMANENTES / ACTIVO FIJO	50%	ACTIVO FIJO ESCASAMENTE FINANCIADO CON FONDOS PERMANENTES
FONDOS PROPIOS / PASIVO TOTAL	35%	
OTRA FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO / TOTAL PASIVO	15%	
PEQUEÑAS COOPERATIVAS (2)Menos de 500 millones de facturación. 29 empresas.		
ACTIVO FIJO NO FINANCIADO POR CAPITALES PERMANENTES => FONDO DE MANIOBRA NEGATIVO: -1,57%		
EXIGIBLE A CORTO PLAZO / EXIGIBLE TOTAL	85%	MUY ALTO => DIFICULTADES DE PAGOS
EXIGIBLE A LARGO PLAZO / EXIGIBLE TOTAL	15%	
TESORERÍA NEGATIVA		
PESO EXCESIVO DE LAS PARTIDAS MENOS LÍQUIDAS EN LA COMPOSICIÓN DEL ACTIVO CIRCULANTE.		
20 DE LAS 29 EMPRESAS TIENEN EXISTENCIAS NULAS		SUBCONTRATACIÓN OTRAS

DE LAS 29 EMPRESAS, 12 EN SITUACIÓN EQUILIBRADA Y SANEADA. 5 EN SITUACIÓN DE ALERTA. 8 EN SITUACIÓN PRÓXIMA A LA SUSPENSIÓN DE PAGOS. 1 EN SITUACIÓN ESPECIAL. 3 EN PRACTICA SITUACIÓN DE QUIEBRA.		
RENTABILIDAD ECONÓMICA: 15 EMPRESAS: RTO ECONÓMICO CASI CERO O NEGATIVO 14 EMPRESAS: RTO ECONÓMICO ENTRE 6.5% Y 18%		
RENTABILIDAD FINANCIERA: 15 CON RTO FINANCIERO CERO O NEGATIVO		

Fuente: Irene Pisón y otras, en Iago Santos (dir), 1995. Análisis de balances de 36 cooperativas urbanas gallegas.

- (1).- Una empresa mucho más grande y con una estructura financiera saneada.  
(2).- Alguna empresa en muy mala situación distorsiona el resultado global de la muestra.

Nótese, por lo tanto, como están dadas las condiciones objetivas para que un amplio grupo de empresas de la economía social caigan en el círculo vicioso "baja rentabilidad - precariedad de financiación - precariedad de autofinanciación".

Añadamos aquí los problemas derivados de la ineficacia de la Administración Pública<sup>12</sup> para formarnos un cuadro atinado del problema. En casi todos los países de la OCDE las Administraciones Públicas desarrollan líneas especializadas de financiación a las cooperativas. Estas opciones no fueron desarrolladas en Galicia a pesar de su necesidad.

Por fin, sumericemos la "pobreza de prácticas financieras". Para empezar, muchas de las empresas de la economía social subcontratan externamente los procesos de gestión. Esto tiene consecuencias en las preocupaciones internas por la financiación, es decir, no se prioriza adecuadamente el problema de la financiación.

En segundo lugar tampoco se utilizan ampliamente los métodos más específicamente cooperativos de captación de fondos. En tercer lugar, el crédito cooperativo fué practicamente desmantelado en los primeros 80s, quedando de él apenas Caixa Rural de Lugo y los acuerdos de Caixa de Galicia con Coren. Este desmantelamiento se hizo con el beneplácito y hasta con la iniciativa del poder central. En cuarto lugar, el crédito a largo plazo está demasiado limitado en las cooperativas y sales; en quinto lugar la Administración Pública carece de cualquier programa de financiación/mejora financiera que merezca tal nombre.

12.- "Las subvenciones no parecen guardar relación con ninguna variable relevante, permitiendo postular que la política de la Administración Pública no está sujeta a un programa adecuado relativo al sector. Teniendo presente que probablemente más de 1000 millones de pesetas del erario público fueron destinadas al cooperativismo en la confección, con una media de 7 000 000 por cooperativa, un programa adecuado de ayudas debería estar sujeto al cumplimiento de unas orientaciones coherentes. Debemos, por consecuencia, postular que la Administración Pública -que tiene un papel tan importante que jugar- no parece actuar de acuerdo con un programa" VAAMONDE (dir.), 1992, pp. 13-14.

Por fin, el sector no puso en marcha formas innovadoras adaptadas a sus posibilidades. Estas fórmulas, como las emisiones de pagarés, una gestión adecuada a las potencialidades de las secciones de crédito, la emisión y puesta en circulación de títulos, sea descentralizados o en mercados fraccionados, sea al abrigo y garantía de entidades intercooperativas; las sociedades de avales en alianza estratégica con la Administración Pública o por fin la edificación del crédito cooperativo. Estas prácticas financieras no son inabordables, y de hecho se realizan comodamente; deberían formar parte de las prácticas cooperativas habituales y permitirían el lanzamiento y desabrochar de estrategias de expansión a un sector que percibe mayoritariamente que su limitación más perentoria es la financiera.

Hay varias lecciones históricas que muestran como las empresas de democracia laboral pueden capitalizar y financiarse solidamente, con una estrategia adecuada y sobre todo mediante su capacidad de asociación -un punto fuerte que es imprescindible valorar en toda a su potencialidad.

## 6.- Conclusiones

Al tratar de identificar las limitaciones más importantes o frecuentes para el desarrollo de la economía social gallega en una muestra que recogía mayoritariamente cooperativas urbanas y de trabajo asociado pudimos confirmar:

- 1º La limitación más determinante, la elección del producto / mercado y la forma de inserción en la trama empresarial. La primera muy frecuente en sectores depresivos, con bajo valor añadido; la segunda, en posiciones subordinadas y debilidad en la posición negociadora.
- 2º Además, para las empresas ya instaladas, la modificación de la situación, esto es, la innovación de producto y de proceso, la reorientación del producto y del mercado y el replanteamiento de la cooperativa / s.a.l. en su trama empresarial se produce muy pocas veces.

En primer lugar, no se produce por la ausencia generalizada de ambición por mejorar y por estrategias demasiado adaptativas (ausencia abrumadora, en las empresas de la economía social gallega, de estrategias de mejora). Hay que destacar la excepción de las cooperativas agrarias.

En segundo lugar por opciones / cultura organizativa con rasgos poco funcionales que podemos sintetizar en a) renuencia / confusión en la diferenciación de funciones en el interior de la organización de la empresa, generando problemas en la legitimación de la autonomía de

decisiones de el / la gerente y el desarrollo de sus funciones, proyectos y formación. b) No se gestiona bien el conflicto / las diferencias internas y no se dispone de suficientes recursos organizacionales o culturales para integrarlo y resolverlo. c) pobreza de modelos de referencia para concebir y resolver la organización. Cierta falta de capacidad de relación de muchos cooperativistas motivada acaso por una cultura social poco participativa, con poca práctica y tradición societaria: uso constante de la metáfora de la familia y frecuente reproducción del taller preexistente, si el origen está en una empresa anterior.

A esta limitación le deberemos poner tres tipos de excepciones:

- La de aquellas empresas que se plantearon con más amplitud y riqueza su organización interna (habitualmente por dos tipos de causas: por mayor riqueza relacional y de vida organizativa, o por mayor legitimación de la gerencia y apertura al aprendizaje);
- Los estímulos provenientes de las instancias de intercooperación -muy importante para las cooperativas agrarias en Galicia, que han logrado una representatividad muy aceptable (que cae bastante fuera del ámbito urbano y de trabajo asociado de este estudio); aceptable en las cooperativas de enseñanza de trabajo asociado y ya muy poco en el resto-
- La de aquellas cooperativas que llegan a tener estrategias concretas de crecimiento y ambición de mejorar, por lo menos desde la gerencia, pero no lo consiguen, sea por obstáculos internos, sea por dificultades objetivas y del entorno, sea porque los proyectos más avanzados de la gerencia se ven bloqueados por las tendencias más conservadoras de la comunidad de socios que no apuesta por el cambio.

3º El conjunto de problemas en tecnología y organización de la producción (pequeña dimensión, desconocimiento y poca valoración de la organización comercial, baja calidad del servicio al cliente, baja utilización de métodos de participación de los trabajadores en mejoras, escasa incorporación de nuevas tecnologías y de nuevos productos, falta de formación en técnicas de organización de la producción, desconocimiento de los sistemas de aseguramiento de la calidad...) son una limitación muy generalizada, tiene sus raíces en tres limitaciones anotadas -falta de formación del personal directivo, dificultades de la cultura organizativa para la valoración / legitimación de la función gerencial y ubicación sectorial-. Adicionalmente, hai dificultades de acceso, asesoramiento, información y aprendizaje tecnológico en el medio productivo.

4º Las dificultades de financiación fueron señaladas expresamente por los interesados como la principal limitación a la expansión y mejora en la mitad de las cooperativas de la muestra dirigida. Pero además también se identificaron problemas financieros que tienen sus raíces en: a) la pobreza de prácticas financieras, incluyendo la excesivamente baja utilización de las posibilidades y los instrumentos de financiación específicamente cooperativos; b) la baja calidad y la frecuencia de la externalización de la información y las prácticas financieras, indi-

cando un desconocimiento y subvaloración de las finanzas por parte del personal directivo; c) una debilidad en la posición negociadora frente a bancos, clientes y proveedores en plazos y condiciones de pagos y del crédito. Todo esto redundando en una mala estructura financiera que solo superan un 15-20% de la muestra (y un 40% de las pequeñas empresas de las que se hizo análisis de balances, pero este porcentaje no es extrapolable).

## 7.- Bibliografía

- BONIN, JONES y PUTTERMAN, "Theoretical and Empirical Studies of Producer Cooperatives: Will Ever the Twain Meet?", *Journal of Economic Literature*, vol. XXI, nº 3, septiembre 1993, pág 1290-1320.
- CRAIG, B. y PENCAVEL, J., "Participation and Productivity: a comparison of Worker Cooperatives and Conventional Firms in the Plywood Industry", *Brooking Papers on Economic Activity, Microeconomics*, nº2/1995, Brookings Institution, Washington D.C., pp. 121-174.
- DOUCOULIAGOS, Chris; "The Comparative Efficiency and Productivity of Labour-Managed and Capital-Managed firms", *Review of Radical Political Economics*, 29(2), 1997; págs. 45-69.
- GARCÍA ÁLVAREZ, Valentín y LORENZO VILA, Ana; "Cultura organizativa nas empresas galegas de economía social", *Cooperativismo e Economía Social*, nº12, julio-diciembre 1995, pp. 23-39.
- KETS DE VRIES y MILLER, *La organización neurótica*, Apóstrofe, Barcelona, 1993.
- SANTOS CASTROVIEJO, Iago (dir.), *A economía social. Alternativa de mercado*, D.X. de Relacións Laborais de la Xunta de Galicia. Mimeografiado, Santiago de Compostela, 1995.
- VAAMONDE LISTE, Antonio (dir.), "Observacións para un programa de actuación no cooperativismo da confección", *Cooperativismo e Economía Social*, nº5/1992.