

A DEMOCRACIA INDUSTRIAL GALEGA Á LUZ DA TEORÍA NEO-INSTIUCIONAL: UNHA PERSPECTIVA CRÍTICA

XOSÉ HENRIQUE VÁZQUEZ VICENTE

Departamento de Organización de Empresas e Marketing
Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais
Universidade de Vigo

Recibido: 18 outubro 2001

Aceptado: 31 outubro 2001

Resumo: *Analízase cómo se organizan internamente as empresas de traballo asociado galegas e aválase ata qué punto amosan un comportamento económico diferenciado das empresas convencionais. Así, contrastando as teses e as prediccions da teoría-neo-institucional coa evidencia empírica dispoñible para o caso das sociedades laborais do sector industrial, débúllase trazo a trazo un modelo de empresa social preocupada esencialmente coa necesidade de compatibiliza-las súas particulares lóxicas decisoras coas presións do mercado ás que se deben enfrontar.*

Palabras clave: *Traballo asociado / Galicia / Teoría dos dereitos de propiedade / Economía dos custos de transacción.*

INDUSTRIAL DEMOCRACY IN GALICIA: AN ASSESMENT FROM THE NEW INSTITUTIONAL PARADIGM

Abstract: *The paper examines the internal organization of self-managed firms in Galicia. We resort to the Neo-institutional framework in search for empirically testable propositions, and use evidence from the Galician industrial Sociades Laborales to verify the hypotheses developed. Results show an organizational model which, essentially, emphasizes the need to make compatible both their particular decision-taking process and the market pressures they must confront.*

Keywords: *Self-management / Galicia / Property rights theory / Transaction cost economics / Organization*

1. INTRODUCCIÓN

Existe un debate senlleiro no seo da economía sobre a participación dos traballadores na empresa. As cuestións sobre as que continúa habendo certa polémica atinxen ós efectos que posúe esta participación sobre a moral e a motivación dos traballadores, a cómo lle afecta á súa produtividade, ós ámbitos en que deberían participar ou ós niveis de decisión que se lles debería conceder. A democracia industrial viría a se-la fórmula máis avanzada de concibir esta participación: serían os traballadores no seu conxunto os responsables últimos da toma de decisións sobre a natureza, métodos e propósito da produccion. Outros modelos menos ambiciosos de participación serían os da coexistión ó estilo dos países do norte de Europa, os baseados na negociación colectiva, ou os simplemente sustentados sobre unha maior autonomía do traballador para tomar decisións operativas.

Trátase dun debate complexo. Mentres Bean (1994, p. 160) suxire que o dereito dos traballadores a participar nas decisións da empresa é un valor xeneralizado no mundo occidental, Hyman e Mason (1995, p. 8) fan fincapé en que polo de agora a énfase só se ten posto na loita defensiva verbo do emprego individual e da protección dos dereitos laborais. O certo é que neste debate interfíren non só cuestións de eficiencia económica senón tamén éticas, pois o feito é que os valores que se perciben como positivos e desexables dende a sabedoría convencional non dan atopado a súa *raison d'être* no campo económico. Neste sentido, malia que a sociedade civil ten impulsado numerosos proxectos de corte democrático nos ámbitos social, cultural e ambiental, as entidades autosexionarias non parecen te-la mesma difusión no eido empresarial. Tendo en conta que as persoas adoitan pasar arredor dun tercio das súas vidas no lugar de traballo, o debate sobre a participación dos traballadores nas decisións das súas organizacións adquire esa relevancia ética antes mencionada alén do estrictamente económico. Centrándonos na democracia industrial e dende o punto de vista dun economista, a cuestión básica sería preguntarse se ese valor ten ou non un custo en termos de eficiencia e, se o ten, enxerxa--lo xeito de atenualo.

Para o caso galego podemos atopar exemplos de democracia industrial, fundamentalmente en proxectos empresariais executados a través de cooperativas de traballo asociado e de sociedades laborais no sector industrial¹. Ámbalas dúas figuras garanten que os traballadores socios teñan a maioría do capital social e, polo tanto, é neles onde reside a capacidade de decisión final. Certo é, sen embargo, que nas sociedades laborais non rexe o principio igualitario “unha persoa-un voto”. Dado o seu carácter híbrido entre as sociedades por accións e as comunidades de traballo, os socios poden ter distinta capacidade de voto en función do número de accións que posúan²; con todo, o lexislador desenvolveu certos mecanismos para garantir que ningún traballador puidese ser decisivo no proceso de toma de decisións (Vázquez, 1998b, p. 18). Particularmente en Galicia, ademais, as accións están en xeral igualitariamente repartidas: arredor dun 80% das empresas presentan idénticas achegas dos socios traballadores ó capital social, mentres que no restante 20% as diferencias son mínimas. Por iso, é máis importante o voto das persoas có número de accións que as representan.

¹ Cómpre lembrar que nin tódalas sociedades laborais e cooperativas son democracia industrial, nin toda a democracia industrial se pode resumir nestas dúas figuras xurídicas. Unha cousa é o funcionamento *de facto* destas sociedades, o que lles concede ou non o seu carácter democrático, e outra a cobertura xurídica baixo a cal operan. Podemos, xa que logo, atopar unha democracia industrial feita viable a través dunha sociedade anónima ou limitada, o mesmo que podemos atopar sociedades laborais ou cooperativas operando baixo fórmulas convencionais de subordinación. Un caso evidente é o das sociedades con relacións de parentesco predominantes entre os seus membros xa que, independentemente da figura xurídica adoptada, adoitan ser alleas a calquera tipo de hábito democrático. Esta é unha das razóns polas que a discusión empírica se centra nas sociedades laborais do sector industrial, pois nos outros sectores predominan os pequenos establecementos de carácter familiar.

² Para unha análise das similitudes e diferencias entre cooperativas, sociedades laborais e sociedades anónimas/limitadas véxase Vázquez (1998).

Non se pode dicir que estas dúas formas de democracia industrial configuren unha parte substancial da nosa economía ó xeito vasco, por exemplo, onde ocupan un lugar sen dúbida destacado. As razóns deste raquitismo asociativo e democrático na nosa industria teñen probablemente máis que ver co déficit de industrialización histórica do noso país (Carmona, 1990a, 1990b e 1998; Fernández Leiceaga e López Iglesias, 2000) que con tópicos afortunadamente en desuso sobre os individualismos exacerbados, actitudes conservadoras, etc. En calquera caso, si se pode afirmar que se trata dun conxunto asociativo o suficientemente importante como para conformarse coma un instrumento privilexiado de intervención no eido económico por parte das distintas administracións públicas. O motivo é claro: ó facilitar a estabilización dos postos de traballo, a democracia industrial ofrece un apoio importante nunha conxuntura laboral caracterizada polo desemprego e pola precarización das relacións laborais.

O debate teórico verbo das vertentes política e económica da democracia industrial non interfere excesivamente, polo tanto, na vontade explícita das diferentes administracións por atenuar as conxunturas recesivas coa promoción destas entidades³. Constatado este feito podemos examinar cómo están respondendo estas empresas ó reto da competitividade imposto pola crecente liberalización económica e polo cambio tecnolóxico. Deberíamos indagar para iso na posible relación dicotómica entre esas forzas competitivas e a natureza social da democracia industrial. E se realmente se detecta esa tensión entre a súa esencia igualitaria e a presión do mercado ó que se deben enfrontar. ¿Como poden mitigala? ¿U-lo equilibrio nas empresas de traballo asociado en Galicia? Esta é a pregunta fundamental que este artigo intenta responder contrastando as hipóteses da teoría-neo-institucional coa evidencia galega.

O esquema da exposición é como segue: comézase cunha breve descrición conceptual da teoría dos dereitos de propiedade (TDP) e da teoría dos custos de transacción (TCT) como baluartes da aproximación neo-institucional á empresa (Vázquez, 1999, pp. 1-15). Con base nas hipóteses enxergadas discutiránse as súas proposicións con base na evidencia galega. Empréganse para iso dous traballos realizados sobre as sociedades laborais en Galicia: o primeiro, de carácter cuantitativo, foi elaborado no IDEGA baixo a dirección de Jordán Rodríguez e é ata o momento o estudo máis completo que se ten feito sobre as empresas de traballo asociado no noso país. A información foi recollida mediante entrevistas guiadas por un cuestionario previamente deseñado a un socio traballador por cada empresa que formou parte da mostra representativa da poboación total de SS.LL. (un tamaño mostral de 57 empresas para un universo de 236). A mostraxe foi realizada aleatoriamente por estratos en función do número de socios, do sector económico, da situación empre-

³ De feito este pragmatismo é interpretado polo sindicalismo máis tradicional e combativo como a alternativa da patronal e do Estado para, no curto prazo, reduci-lo descontento político que se materializaría nun menor número de votos no ámbito local ante situacións empresariais concretas de quebra; e, no longo prazo, para poñer-la crise sobre as costas dos traballadores e separalos da actividade sindical (Vázquez, 1996).

sarial (activas, disoltas, transformadas ou sen funcionamento real) e da localización xeográfica. O nivel de confianza da mostra é do 95,5%, cunha marxe de erro do 4,25%. O segundo dos estudos, realizado por min mesmo, é de carácter cualitativo e pretende achegarse á realidade interna das sociedades laborais mediante o estudio de casos. Non se trata tanto, daquela, de xeneralizar conclusións como de completa-lo estudio cuantitativo afondando no porqué, no cómo e no cándo. As empresas analizadas foron Ascensores Enor e IPF (Industrias Paulino Freyre) de Vigo, Tórculo Artes Gráficas con sede en Santiago, e Barbanzauto de Santa Uxía de Ribeira. A escolla veu motivada pola necesidade de atopar organizacións de características diferentes (tamaño, situación económica, taxa de asalarización, etc.) que enriquecesen a análise. A caracterización detallada destas sociedades pódese consultar en Vázquez (1995).

2. O MARCO TEÓRICO

2.1. MICROECONOMÍA NEO-INSTITUCIONAL

A liña académica máis estendida hoxe en día na análise económica das organizacións, a teoría neo-institucional, leva formulando dende os anos setenta unha serie de hipóteses sobre a democracia industrial que pretenden completar e melloralas desenvolvidas dende a teoría económica convencional: a teoría da empresa walrasiana. As diferencias fundamentais en relación á microeconomía tradicional baséanse en dous temas principais: por unha banda, a importancia de indagar na influencia das estruturas de propiedade sobre o comportamento económico dos axentes. Ata entón, a teoría económica estándar esquecía calquera tipo de influencia institucional sobre as preferencias e as motivacións dos individuos. Por outro lado, o esforzo analítico viría a centrarse nun tratamento máis realista da muller económica: acéptase a súa limitada racionalidade e abórdase o efecto das asimetrías de información e das conductas oportunistas nas relacións contractuais⁴. Ámbalas dúas liñas de pensamento forman hoxe en día o núcleo duro da economía neo-institucional aplicada ó estudio das organizacións, isto é, a teoría dos dereitos de propiedade e a economía dos custos de transacción (Furubotn e Richter, 1991; Klein, 1999).

A pesar de que existen certas inconsistencias entre ámbalas dúas teorías (a teoría dos dereitos de propiedade, por exemplo, mantén a racionalidade substantiva e a información perfecta na base dos seus argumentos), amosan unha perspectiva complementaria ó analiza-los fenómenos económicos e, en particular, a empresa. Sobre estas inconsistencias, Furubotn e Richter sosteñen que son a consecuencia da etapa

⁴ Precisamente o que foi unha das fortalezas fundamentais da teoría neo-institucional supón agora un dos seus puntos febles: a dificultade para analiza-la organización de certas transaccións nas que a confianza –e non a conducta oportunista– é a variable que explica a conformación dos contratos que as regulan (Noorderhaven, 1996).

na que a teoría neo-institucional se atopa na actualidade. Sobre as complementariedades de ámbalas dúas teorías, como sostén Arrow, as dúas escolas ofrecen unha explicación máis convincente de certos fenómenos económicos. Aí radicaría realmente, polo tanto, a orixinalidade das súas achegas; non é logo que, a diferenza dos vellos institucionalistas, se suxiran novas respostas a vellas preguntas. O feito de que, ademais, a linguaxe desenvolvida non se fundamente exclusivamente no refinamento matemático facilitou a súa adopción noutros eidos dos estudos sociais e enriqueceu consecuentemente cun debate multidisciplinar as análises efectuadas⁵. Actualmente a teoría atópase dende mediados dos 90 en constante revisión co obxectivo de compatibilizala rigorosidade clásica con maiores doses de realismo e de dinamismo nas súas análises (Pitelis, 1993; Dietrich, 1994; Groenewegen, 1996; Rajan e Zingales, 1998; Carrol e Teece, 1999).

2.2. A ESENCIA DUNHA ESTRUCTURA DE PROPIEDAD EFICIENTE

A cerna da TDP descansa no coñecido traballo de Alchian e Demsetz en 1972. Dende o seu punto de vista, cando o traballo en equipo dificulta a medición da produtividade marxinal de cada traballador, precísase unha persoa que supervise os resultados e remunere consecuentemente ós membros do equipo. Agora ben, ¿quen garantiría que este axente tivese un comportamento axeitado? A resposta estaría nos dereitos residuais de control e na percepción do beneficio residual⁶. A explicación é doada: en tanto que os contratos completos son difíciles de formalizar, os arranxos institucionais que conceden a un axente tódolos dereitos residuais de control amosarán vantaxes significativas de custo. Isto acontece porque se evita a necesidade de negociar ante cada eventualidade que non fose recollida *ex ante* no contrato. Por outra banda, e debido tamén á inviabilidade dos contratos completos, existiría na empresa un beneficio residual que debería ser apropiado polo axente en quen recaen os dereitos residuais de control: o motivo radicaría en que as decisións tomadas sobre os activos da empresa afectarían directamente á riqueza persoal do axente decisor e, polo tanto, os seus incentivos serían os correctos para garantir unha utilización eficiente dos recursos. Aínda a risco de simplificar en exceso, a mensaxe da TDP poderíase resumir en que canto máis dependa a riqueza dun indi-

⁵ Nos congresos anuais da Asociación Internacional de Economía Neo-Institucional (ISNIE) adoita haber unha representación significativa de diferentes disciplinas como a economía, a administración, a historia, o dereito, a psicoloxía ou a socioloxía.

⁶ No caso da empresa, por exemplo, o empresario ten dereito a contratar e a despedir empregados sempre e cando non contraveña a regulamentación legal e non prexudique a súa imaxe pública; ten dereito a pagarlle-lo salario que desexe ós seus empregados sempre que respecte os convenios colectivos e outras normas vinculantes; ten tamén dereito a decidi-la política de prezos e os produtos que máis lle conveña sempre que atenda ás normas legais existentes e que a comunidade non se sinta defraudada; está facultado, ademais, a traspasar unha parte dos beneficios ó seu patrimonio persoal despois de satisfacer-las súas obrigas fiscais e financeiras... Todas estas restricións concédennlle un “dereito residual de control”. O “dereito ó beneficio residual” definiríámolo como a facultade para percibi-lo excedente resultante do produto xerado pola empresa menos os custos dos factores.

viduo das súas propias decisións, máis esforzo poñerá en realizar unha utilización eficiente dos seus activos. Esta idea é a que xustificaría a propiedade privada como compoñente fundamental dun macro- ou dun micro- sistema económico eficiente.

Con estes antecedentes, non resulta complicado intuír que as organizacións colectivas acaparen un bo feixe de críticas. A estrutura de propiedade destas entidades é concibida como ineficiente porque: 1) o uso dos activos é sometido ás restricións impostas polo resto de propietarios, de maneira que a súa riqueza persoal dependerá das accións e das decisións do grupo; 2) os beneficios do esforzo de cada membro do grupo poden ser apropiados polo resto dos compañeiros, mentres que as perdas ocasionadas polo comportamento de calquera dos membros non lle afecta directa e proporcionalmente a quen as orixina senón que se reparten entre todos; e 3) a imposibilidade de transferir libremente as participacións de capital impide a concentración dos efectos das decisións sobre a súa riqueza persoal, dificulta a capitalización do valor futuro das accións presentes e obstaculiza a especialización entre a asunción do risco e o control. Baixo estes “vicios de orixe” derivados da súa estrutura de propiedade, as organizacións colectivas amosaríanse febles en distintos eidos da xestión cotiá da empresa. Isto explicaría o porqué da preeminencia das empresas capitalistas, sexan clásicas ou por accións.

2.3. A EFICIENCIA TRANSACCIONAL DA XERARQUÍA

Foi en 1937 cando un novo profesor con aversión ás matemáticas, Ronald Coase, insinuou que a utilización do mercado na regulación dos intercambios económicos implicaba certos custos que el chamou “de transacción”. Coase suxería que esta era a causa de que certos intercambios se internalizaran na empresa. Dado que practicamente todo podía ser explicado invocando os custos de transacción, a súa teoría foi considerada durante moito tempo coma unha simple tautoloxía. Tería que chegar Oliver Williamson, a comezos dos anos setenta, para propoñer unha serie de ferramentas que explicaran con claridade cando e cómo a tese de Coase se faría realidade. As “imperfeccións” humanas nun mundo complexo e con grandes doses de incerteza eran a causa fundamental de que existiran os “custos de transacción”, un termo que xa non só se asociaría ó mercado senón a calquera outro mecanismo asignador de recursos con maiores ou con menores doses de planificación; entre eles, a empresa. Racionalidade limitada e conductas oportunistas serían dende entón expresións frecuentes que Williamson incorporou á lingua da TCT como substrato fundamental das súas proposicións.

A TDP sostiña que a aparición de diferentes formas de organización explicábase pola clara vontade humana de procurar estruturas de propiedade máis eficientes. A TCT ofrece un *leit motiv* similar: as institucións son moldeadas á procura incesante de maior eficiencia. Nesta procura, a TDP amosa os incentivos *ex ante* como un factor decisivo; sen embargo, de acordo coa TCT, as diferentes organizacións son

tamén, e sobre todo, explicadas pola necesidade de organizar as transaccións eficientemente *ex post*. A minimización dos custos de transacción e de produción sería, consecuentemente, a principal razón para o desenvolvemento de estruturas organizativas distintas.

Tomando isto en consideración, as formas colectivas de organización son consideradas como a forma máis sinxela de organizarse; sinxelas no sentido de que as complexidades inherentes a calquera intercambio poden ser resoltas a través dunha relación cooperativa sen ningún indicio de subordinación aparente. A TCT suxire, así e todo, que a pesar da súa simplicidade as organizacións colectivas tenderán a ser substituídas na economía por grupos xerárquicos, debido ós maiores custos de transacción que xeran.

3. TRAZOS INTERNOS DA DEMOCRACIA INDUSTRIAL EN GALICIA

3.1. OS PROBLEMAS DE SUPERVISIÓN

Un dos retos prioritarios para calquera empresa derivase dos posibles abusos que suscita a aparición de *free riders*. De acordo coa TDP, as organizacións colectivas non poden responder satisfactoriamente a estes problemas porque: 1) non poden desenvolver mecanismos de control que lles permitan ós accionistas supervisar eficientemente o comportamento dos seus *managers*, e 2) a súa esencia particular baséase nun igualitarismo que reduce os incentivos para supervisar e que fomenta o conflito entre os seus membros.

3.1.1. Mecanismos de control específicos

Dúas limitacións poden ser identificadas neste eido: a primeira, que o coñecemento dos traballadores sobre as oportunidades internas e externas da empresa adoita ser baixo, e neste sentido unha avaliación obxectiva do desempeño dos xestores é bastante complicada. E a segunda, que a propiedade colectiva dificulta a avaliación das consecuencias futuras das decisións presentes nun mercado de valores (Furubotn e Pejovich, 1981, p. 312).

Varias consideracións poden ser feitas ó fío destas reflexións se observámo-lo que acontece nas sociedades laborais do sector industrial galego: primeiro, que non hai razón, en principio, para aceptar que un socio traballador teña limitacións cognitivas máis grandes ca calquera outro propietario dunha empresa convencional. De feito, pódese afirmar que arredor dun tercio dos traballadores propietarios teñen estudos secundarios ou superiores; unha proporción que, malia ser certamente baixa en relación ós países da OCDE, se sitúa na media que podemos atopar para o

conxunto da poboación galega⁷. O dato semella revelador de termos en conta que non hai ningunha razón que nos leve a pensar que os propietarios ou os directivos de empresas convencionais en Galicia teñan unha formación superior a esta media; máis ben todo o contrario: o déficit de formación na dirección das nosas empresas é identificado polos estudiosos do noso Sistema Nacional de Innovación como unha eiva estrutural (Vence, 1999, pp. 65, 79, 80).

A segunda das cuestións require tamén algunha matización á vista do reflectido polas empresas analizadas: tal e como sostén a TDP, na sociedade máis eficiente por excelencia, a sociedade por accións, os accionistas só necesitarían consulta-lo prezo das súas accións para saber se os seus directivos o están a facer ben. Os propietarios dunha empresa democraticamente xestionada, sen embargo, terían que verificar directamente as decisións do equipo directivo. A matización desta perspectiva vén polo realismo da súa proposta: non en balde acepta-la eficiencia dun sistema de control baseado no mercado de valores supón concibir estes mercados como omniscientes, polo que estaríamos supoñendo que existe información perfecta. Se isto non fose así, podería ser tan realista, cando menos, acepta-la perspectiva do persoal entrevistado nas sociedades laborais galegas: suxírese, en xeral, que o custo de detecta-lo cumprimento dos obxectivos por parte dos xestores é máis complicado para os accionistas dunha empresa convencional que para os propietarios dunha empresa colectiva. Estes, despois de todo, están no mesmo “campo de batalla”, mentres que os outros, ou ben non poden ve-la batalla ou ben a ven dende bastante lonxe.

A proximidade ó lugar de toma de decisións podería ser interpretado, daquela, como un mecanismo específico de control para as empresas democráticas. Pero ademais, e ó igual ca noutros estudos, detectouse unha segunda peculiaridade: nas empresas analizadas aplícanse certas presións informais que non son habituais noutro tipo de entidades. O mesmo Williamson (1991, p. 68) recolle a opinión de Hampton, Summer e Webber (1968, p. 282) ó trata-los efectos disciplinarios da organización informal deste tipo de entidades: “*o máis informal inclúe a persuasión e a presión. Se isto fracasa, empréganse as apelacións racionais para persuadir ó descarreirado a que cumpra. Logo, o grupo recorre a castigos retirando os beneficios sociais que outorga a afiliación. Por último, bótase man da franca coerción e do ostracismo. O medio interno cambia gradualmente para poñer en desvantaxe ó suxeito co fin de facelo segui-la liña*”. Existen, pois, mecanismos específicos de control tanto para as sociedades por accións como para as entidades democraticamente xestionadas.

Faltaría por comproba-la eficacia relativa de ámbolos dous sistemas, o cal non parece unha tarefa sinxela. Williamson, así e todo, parece telo claro: na súa opinión, existen sistemas de control máis eficaces, como aqueles que fan depende-la retribución do traballador do seu desempeño. A cuestión é que este tipo de meca-

⁷ Países como Suecia, Austria, Alemaña, Xapón ou o Reino Unido acadan un 100% neste segmento de formación.

nismos disciplinarios, que discriminan entre os distintos membros da empresa, podería xerar unha distribución asimétrica do poder e dos privilexios, polo que dalgún xeito equivalerían a rachar co espírito igualitario inherente a estas sociedades. A conclusión que Williamson (1991, p. 74) tira é que a empresa tipicamente xerárquica “pode facer todo o que pode face-lo grupo de colegas e máis”, e se aínda o podemos atopar na realidade non é máis que porque ofrece “relacións valoradas de participación”; relacións que claramente se antepoñen ás consideracións de eficiencia, facendo das perdas de produtividade ocasionadas unhas perdas “aceptables” (*idem*). Dado que os diferenciais remunerativos serán tratados de seguido, repararemos tan só de momento en que *per se* non teñen por qué supoñer unha fonte significativa de asimetrías na distribución do poder e dos privilexios. Depende da contía desas diferencias. Veremos de feito que, malia que esas asimetrías existen, non proceden dos reducidos diferenciais retributivos constatados.

3.1.2. Igualdade insoportable

Outro problema derivado da propiedade colectiva sería que, mentres que os *managers* e os accionistas dunha corporación convencional teñen un status máis alto có resto dos membros na liña xerárquica, isto non ocorre na empresa colectiva. A consecuencia é, dende a perspectiva da TDP, que a participación igualitaria impide unha supervisión eficiente. Os motivos son como seguen.

Como non hai un dereito exclusivo de propiedade sobre o beneficio residual, o *manager* ten menos incentivos para face-lo seu traballo ca nunha empresa capitalista. É doado observar neste argumento a lóxica olsoniana da acción colectiva (Olson, 1971), é dicir, os individuos resistiríanse a aceptar novas responsabilidades ou custos cando as vantaxes desas accións puideran ser explotadas libremente polo resto dos membros. En segundo lugar, no lugar de traballo e debido á estrutura igualitaria da propiedade, os individuos recibirían poucas compensacións polo seu esforzo adicional. E en terceiro lugar, finalmente, o supervisor-propietario estaría controlando o resto de propietarios, polo que dende este punto de vista se estaría fomentando o conflito continuamente. Por todas estas razóns as organizacións democráticas non poderían desenvolver mecanismos de control eficientes.

O contraste destes argumentos coas sociedades laborais galegas suxire algunhas ideas: en canto ó primeiro asunto, o incentivo dos xestores a supervisar eficientemente a súa forza de traballo, debemos ter en conta que se trata dun problema semellante ó das grandes corporacións. Isto significa que o beneficio residual se dilúe entre moitas persoas, frecuentemente bastantes máis persoas có número de traballadores que posúe a empresa. Isto lévanos á cuestión do control sobre o equipo directivo, que xa foi tratada.

En segundo lugar, asumir poucas compensacións para os supervisores implica aceptar que os procesos democráticos son igualitarios en canto á distribución dos resultados. Aínda que se trata dunha concepción moi restrictiva da democracia

(ningunha democracia occidental cumpriría este criterio), o certo é que o 95% das sociedades laborais galegas do sector industrial amosan unhas diferencias salariais que non superan as 60.000 pesetas mensuais entre o que máis cobra e o que menos. Estas diferencias, se as comparamos coas existentes nas sociedades convencionais, son obviamente reducidas. Cabería preguntarnos, daquela, se estas pequenas diferencias son o suficientemente motivadoras como para garantir unha supervisión eficiente: a falta doutros datos, o feito é que se percibe claramente a vontade dos traballadores por subir na escala da empresa; o que pode ser interpretado como unha pequena ganancia para un traballador, pode ser moito máis importante ca un gran beneficio para alguén cunha riqueza persoal maior. ¿Produce isto desigualdades entre os socios? A evidencia observada refuta esta hipótese, posto que aínda que os socios entrevistados denuncian máis desigualdades canto máis grande é a empresa, as remuneracións nunca aparecen como a causa desa diferenciación. Son máis ben a capacidade para formar coalicións, o talento para determinadas tarefas, a formación, etc., as causantes desas desigualdades. Isto é doadamente perceptible en empresas como Enor ou Tórculo nas que, malia os baixos diferenciais retributivos, se detectan con claridade diferentes status mesmo para a mesma categoría laboral. Pódese afirmar, por conseguinte, que existen diferenciais retributivos o suficientemente motivadores que non son fonte de desigualdades significativas no poder e nos privilexios.

E finalmente, verbo do terceiro asunto, aprécianse tres situacións: aproximadamente o 50% das empresas proceden dunha empresa capitalista anterior, e nelas o nomeamento de supervisores tralo proceso de transformación non sufriu modificacións substanciais. Nestas sociedades a conflictividade polos labores de control non xorde pola lóxica igualitaria senón polos mesmos motivos ca noutras empresas convencionais: complicadas relacións persoais, inaxeitada medición da produtividade, percepción das esixencias do supervisor, etc. Dentro do outro 50% temos dous grupos diferenciados: no primeiro estarían dous tercios das empresas creadas *ex novo* nas que, incorporando os aspectos dinámico e estratéxico da teoría de xogos, se pode soste que a confianza na reciprocidade e o temor a represalias lle dan ó individuo un forte incentivo para cooperar co socio-supervisor. Existe outro grupo de empresas, con todo, sobre un tercio das constituídas *ex novo*, nas que si semella detectarse un sistema de control ineficiente motivado polos argumentos da TDP.

3.2. RISCO, FINANCIAMENTO E INVESTIMENTO

Segundo a TDP, os traballadores propietarios deben soportar un nivel de risco elevado porque, ó non poder transferi-las participacións libremente, éelles complicado diversifica-la súa carteira ou buscar alternativas con outras perspectivas para o seu capital. A evidencia empírica amosa que a teoría neste caso acerta de pleno: por

unha banda, pódese afirmar que os socios traballadores das sociedades laborais estudadas asumen un maior risco na medida en que a metade das empresas son transformadas dunha empresa capitalista anterior. Téñase en conta que un empresario non se desfai das súas participacións na empresa se as perspectivas de futuro da entidade son claramente favorables. Ademais de problemas financeiros, adoita detectarse maquinaria obsoleta, fuga de traballadores cualificados, etc. En segundo termo, este maior risco do investimento aparece tamén reflectido no feito de que un 50% das empresas estudadas non posúen socios capitalistas, o que axudaría a mitigar substancialmente o peso da empresa sobre os traballadores. E en terceiro lugar, a asunción de risco percíbese tamén ó observa-la procedencia dos fondos que se achegan ó capital social da empresa. Así, se ordenasémo-la procedencia dos fondos polo nivel de risco aparelado, teríamos primeiro o aforro persoal, logo a capitalización do paro e, por último, o préstamo persoal. Os datos amosan que só un 13% recorreu exclusivamente ó aforro persoal como fonte dos cartos imprescindibles para comeza-la súa andaina empresarial. As restantes empresas tiveron que recorrer a algunha das outras dúas fontes, a ámbalas dúas, ou mesmo ás tres para achegar ó capital social o mínimo imprescindible. De maneira concreta, arredor dun 40% das empresas tivo que recorrer a algún crédito, e sobre un 80% empregou tamén da capitalización do paro para poñer en marcha o seu proxecto empresarial.

Estreitamente vinculado á imposibilidade de vender libremente as participacións de capital, xorde un segundo problema cando as organizacións colectivas se enfrontan ás decisións de financiamento: ou ben reinvesten unha parte do beneficio residual na empresa, ou ben elixen sacar unha parte ou mesmo todo o residuo baixo a forma de maiores salarios ou retornos/dividendos. Dada a problemática da asunción de riscos antes mencionada, a TDP sostén que o incentivo de extraer da empresa os excedentes baixo a forma de retornos ou de salarios fai do autofinanciamento un labor complicado. Este consumo inmediato dos excedentes ponse en cuestión, sen embargo, ó comprobar que o 80% das sociedades laborais analizadas destinan a maior parte dos seus beneficios de libre disposición a autofinanciamento, fundamentalmente á dotación de reservas voluntarias. Tense constatado a disposición dos socios a supedita-la distribución de beneficios á consecución dos obxectivos societarios en materia laboral e ó logro dunha situación financeira desafogada. Isto pode indicar, polo tanto, que as decisións de financiamento se poderían diferenciar das levadas a cabo nas empresas convencionais porque se exerce unha menor presión sobre os administradores para que se remunere o capital. Nun contexto en que o emprego se ten convertido nun ben tan prezado, é normal atoparse con que son moitos os socios traballadores no sector industrial coa suficiente experiencia como para valorizar axeitadamente a importancia do investimento en contraposición ó ingreso inmediato (Vázquez, 1998, p. 52).

Finalmente, e como sempre intimamente vinculado ás cuestións de financiamento, o investimento tamén presentaría problemas segundo a TDP: en primeiro lugar,

como os propietarios dunha entidade colectiva só se poden beneficiar dela mentres traballen nela, a súa preferencia temporal e, polo tanto, as súas decisións de investimento serán inevitablemente influídas (Furubotn e Pejovich, 1981, p. 313). Particularmente disfuncionais serán as decisións que se tomen sobre proxectos de investimento cun período de recuperación máis longo cá permanencia esperada dos traballadores na empresa. Os proxectos no curto prazo serían por iso os preferidos. Alén disto e por mor da concentración do risco, os proxectos de investimento cunha varianza elevada tamén se verían inevitablemente afectados: a razón é, obviamente, que o investidor cunha carteira diversificada pode compensar os menores retornos dalgúns proxectos cos máis elevados doutros (Arruñada, 1990, p. 144). Non se pode ofrecer unha verificación ou refutación cuantitativa destas hipóteses coa evidencia empírica dispoñible: nas catro empresas analizadas cualitativamente, con todo, apréciase que canto maior é a idade media do grupo máis doado é que aparezan os problemas de investimento. Non en balde a vontade dos socios traballadores por crear valor a través da empresa non se estende alén do seu vínculo contractual con ela. Isto corroboraría en principio as teses neo-institucionais, aínda que a verificación contrastaría, así e todo, coa claridade meridiana con que os socios enxergan a necesidade dos investimentos (a longo prazo ou de varianza elevada) para garantir a continuidade da empresa. Fóra das dificultades habituais de calquera empresa (liquidez, endebemento, etc.), daquela se cadra se puidese afirmar que os problemas de investimento tenden a darse nas entidades democráticas cando o grupo de socios próximos á xubilación é significativamente máis grande có dos restantes socios que forman a empresa.

3.3. O RETO DA INNOVACIÓN

En terceiro lugar, mesmo aínda que a innovación non é un tema extensamente tratado dende a TDP, pódense destacar algunhas contribucións como as de Pejovich (1984, 1987).

Dado o problema do horizonte temporal dos investimentos, os socios traballadores terían incentivos para desenvolver só innovacións cun *pay-back* a curto prazo. Isto pode levar a rexeitar proxectos de innovación cun período de recuperación superior ó horizonte temporal do colectivo, independentemente da súa eficiencia e rendibilidade potencial. Dado que non existen proxectos formalizados nas sociedades laborais estudadas, é difícil tirar conclusións neste apartado. Si se pode afirmar, con todo, que o tipo de innovacións predominantes son as de carácter incremental, como acontece na maior parte das pemes galegas, e que alí onde o esforzo de innovación é maior, como en Ascensores Enor, o problema do horizonte temporal non semella supoñer un obstáculo real á hora de emprender proxectos de innovación. Certo é, sen embargo, que o feito de contar con liderado forte e carismático nesta empresa pode facilitar a toma de decisións neste sentido.

Un segundo problema sobre a innovación provén da tese que argumenta que, naquelas organizacións nas que os propietarios reciban o retorno residual da innovación, o incentivo para innovar será maior. Os mecanismos de control específicos na corporación convencional garanten, ademais, que os incentivos dos accionistas se transmitan eficientemente ós xestores. Unha crítica posible a esta afirmación provén do xa comentado anteriormente en relación a que o retorno residual da innovación tamén se dilúe entre os accionistas dunha sociedade convencional, o que provoca que a vontade de innovar dependa dos incentivos dos xestores e dos mecanismos de control. Este é un asunto xa discutido. Tamén se comentou que unha ganancia pequena para un traballador pode ser máis valiosa que unha gran ganancia para alguén cunha riqueza persoal moito maior. Un aspecto adicional, sen embargo, podería ser que o coñecemento exhaustivo que o traballador ten sobre o proceso productivo pode facilita-la concepción de melloras continuas que, se cadra, non son percibidas polos mandos superiores (Elster e Moene, 1993, p. 55). De feito, a actual procura dunha maior autonomía e participación do traballador nas empresas convencionais nas que se teñen implantado grupos *kaizen* ou de mellora parece apoiar este argumento. En calquera caso e á vista do que reflicten as sociedades laborais do sector industrial en Galicia, non existe evidencia de que estas entidades teñan unha tecnoloxía máis vella ou máis anticuada cás sociedades convencionais. Así e todo, dado que existe un forte compoñente de empresas procedentes dunha transformación, é certo que moitas destas entidades están situadas en sectores de tecnoloxía madura cun alto grao de intensidade no factor traballo. Pero sería un erro inferir de aquí que as baixas taxas de investimento sexan patrimonio exclusivo destas entidades, ou que se trate dunha das características intrínsecas ó movemento autoxestionario, sobre todo cando cada vez máis entidades deste tipo son creadas *ex novo* e é evidente que non padecen este problema.

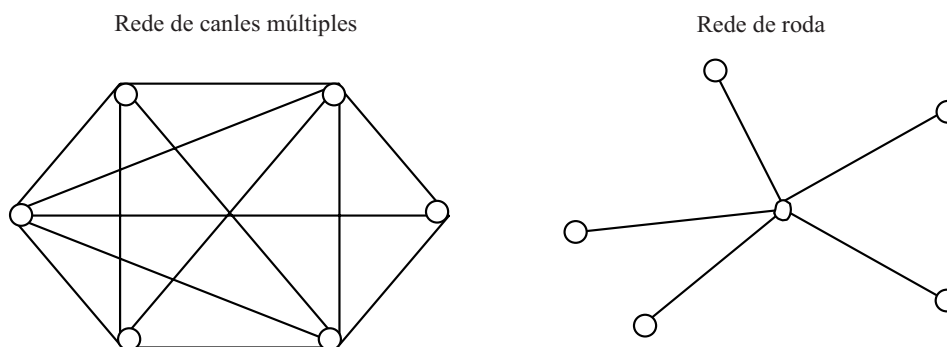
Unha terceira eiva das empresas colectivas para innovar serían as dificultades que os propietarios terían para diferencia-las vantaxes potenciais da nova tecnoloxía sobre a vella. Isto acontecería porque os traballadores estarían afeitos á primeira e, en certo sentido, todo cambio implica un certo conflito que pode demorar ou mesmo impedi-la innovación. O status especial que ocupa a xestora dunha empresa convencional solucionaría este problema: para ela, que non traballa directamente no proceso productivo, sería moito máis doado toma-la decisión de implantar novas tecnoloxías, pois na súa decisión o único que é importante é o potencial deses investimentos para xerar rendibilidade. Asumir completamente estes argumentos ponnos, sen embargo, nunha posición pouco realista, pois a explicación esquece que as reticencias da forza de traballo, así como o tempo necesario para desenvolver-los novos coñecementos, poden tamén impedir nunha empresa convencional a viabilidade de proxectos de innovación. Detéctase nas sociedades laborais galegas, iso si, unha ralentización do proceso de toma de decisións para introducir novas tecnoloxías que afecten á organización do traballo. Isto en moitos casos fai depura-

la idea inicial en gran medida; sen embargo, facilita enormemente o proceso de implantación.

3.4. DESEÑO ORGANIZATIVO E CUSTOS BUROCRÁTICOS

O deseño dunha estrutura organizativa capaz de garantir unha comunicación fluída e efectiva implica certos custos. Neste sentido, débese facer énfase en que o tamaño viable dunha empresa colectiva está restrinxido pola capacidade limitada das persoas para recibir e transmitir información. Nunha organización sen xerarquía, a necesidade de consultar todo a todo o mundo supón un esforzo considerable de discusión e negociación, o que evidentemente incrementa os custos burocráticos, é dicir, os custos de facer que unha estrutura organizativa funcione. O tempo dedicado a estes mesteres tamén tería un custo de oportunidade alto, principalmente cando se compara coas empresas convencionais, nas que as decisións poden ser tomadas máis rapidamente. Acudindo á “rede de canles múltiples” e á “rede de roda”, tal e como fai Williamson (1991, p. 65), percíbese con claridade onde radica o problema (figura 1).

Figura 1



Como se pode apreciar, un novo membro nunha organización do tipo “rede de roda” obrigaría a abrir unha vía de comunicación adicional; así e todo, este mesmo suceso nunha rede de canles múltiples, representativo dos grupos de colegas e das organizacións comunais, significaría abrir tantas vías como membros ten a empresa. A complexidade da comunicación faise, pois, evidente a medida que novos membros se van incorporando á empresa.

Velaí a conclusión: para un mesmo número de membros, a “rede de roda” presenta uns custos burocráticos relacionados coa comunicación moito máis baixos. Tódalas organizacións deben adoptar, daquela, este modelo. Williamson sostén que aínda que isto non supoñería unha edulcoración da forma colectiva —na medida en

que se continúe consultando a tódolos membros—, non dá unha resposta eficaz, como veremos de contado, ó problema da toma de decisións. Dado que trataremos axiña este tema, tan só repararemos agora en que o modelo ideal de organización colectiva que Williamson construíu é bastante restrictivo. Mesmo Karl Marx, do que os seus herdeiros intelectuais son aqueles contra os que Williamson desenvolve a súa análise, reconece en *O capital* a necesidade dun líder que coordine con harmonía as actividades individuais: ese é o sentido da súa coñecida afirmación verbo de que un violinista pode se-lo seu propio xefe, pero unha orquestra precisa dun director.

As sociedades laborais galegas parece que teñen claro estes argumentos, pois tentan facer do seu espírito filo-democrático un valor compatible coa necesaria xerarquización da organización. Como se pode apreciar na táboa 1, nas organizacións analizadas o número de categorías laborais non parece diferir moito do que cabería agardar para empresas capitalistas de tamaño similar: a medida que medra o número de traballadores acentúase a división funcional do traballo e, polo tanto, aparece a diferenciación vertical. Non é posible, xa que logo, falar de “democracias asemblearias” a partir xa dos dez traballadores.

Táboa 1.- Categorias laborais e tamaño da empresa

Categorías	TAMAÑO DA EMPRESA SEGUNDO O Nº DE TRABALLADORES			
	>5 trab.	5-10 trab.	10-50 trab.	>50 trab.
Non hai	52%	43%	15%	0%
Dúas	36%	19%	8%	0%
Tres	12%	19%	31%	0%
Máis de tres	0%	19%	46%	100%
<i>Total</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>	<i>100%</i>

FONTE: Jordán *et al.*

Se esta diferenciación se converte ou non nunha fonte de asimetrías de poder e de privilexios alén da súa función estritamente operativa é algo, sen embargo, discutible. De feito, non son poucas as sociedades laborais nas que se ascende ós empregados en función dos anos que leven traballando como unha forma de recoñecemento ó seu labor na empresa. A repercusión práctica en materia de recompensas, sen embargo, é escasa; as diferencias salariais, como xa se viu, son reducidas. O que realmente parece suceder é que estes ascensos simbólicos representan unha reminiscencia da tradición capitalista na que son socializados os traballadores, considerándose como un premio ó compromiso do traballador coa empresa.

Naturalmente hai excepcións e cando non son froito da inevitable e estricta especialización requirida nalgúns sectores de actividade son debidas á existencia dun líder ou á propia cultura organizativa que posúen os traballadores. A este respecto é interesante o caso dunha das sociedades laborais analizadas en Vázquez (1998a, 1998b) nas que unha boa parte dos asociados tiveron unha traxectoria política acti-

va militando en organizacións fortemente xerarquizadas e con procedementos centralizados: sen pretender magnifica-la relevancia de semellante feito, o certo é que nela as distintas categorías laborais si translocen unha estricta división do traballo con consecuencias claras na distribución heteroxénea dos privilexios e do prestixio.

3.5. O PROCESO DE TOMA DE DECISIÓNS

Aínda que o nomeamento dun líder non ten por qué deturpa-la natureza dunha organización colectiva, Williamson sostén que aínda terían que informar, consultar e negocia-las decisións estratéxicas, e que para non infrinxi-lo principio da non subordinación o posto do líder debería rotar entre tódolos traballadores; este sería o único xeito de impedir que naceran diferencias de poder e privilexios entre eles. Ámbalas dúas cuestións teñen consecuencias evidentes na rapidez e na calidade do proceso decisor.

Do estudio das sociedades laborais conclúese que arredor dun 35% posúen un líder que condiciona de forma significativa a marcha da empresa; coa evidencia empírica da que se dispón non se pode afirmar que as entidades máis eficientes sexan aquelas nas que os membros permanecen alleos ás decisións que se toman, mais si debemos facer fincapé no feito de que sexan as empresas con mellores resultados económicos as que manteñen unha estrutura decisora que depende en gran medida, aínda que non exclusivamente, do liderado dunha ou de varias persoas. De forma concreta, a evidencia recollida demostra dúas interesantes cuestións: en primeiro lugar, que o 54% das sociedades laborais galegas con beneficios posúen un líder; e, en segundo lugar pero non menos importante, que o 40% máis rendible desas sociedades con beneficios dispoñen dunha estrutura decisora dependente en gran medida dun ou duns poucos socios. Son estes individuos os que asumen a responsabilidade de xestiona-la entidade dende o compromiso cos ideais e cos obxectivos que deron lugar á empresa, aínda que en ocasións as súas iniciativas son rexeitadas en asemblea.

Sen lugar a dúbidas, o feito de proceder dunha empresa convencional inflúe decisivamente nesta cuestión: de feito, no 75% das SS.LL. procedentes dunha transformación a persoa que desempeña as maiores responsabilidades xa exercía unha tarefa similar na anterior empresa, e só no restante 25%, onde a conversión en S.L. implicou o descabezamento da entidade, se fixo necesario contratar un xerente. A capacidade deste para tomar decisións é por iso moito menor.

Así pois, anque a relación entre o grao de participación dos traballadores e a produtividade non é probablemente tan doada de percibir como en principio se tendería a pensar, o estudio *in situ* das SS.LL. galegas parece suxerir que a eficiencia da empresa depende en gran medida da súa capacidade para delega-la responsabilidade de dirección nun ou en varios individuos que, en xeral, posúen certo carisma e que son obxecto de confianza por parte de todos ou da maioría dos mem-

bros. Cabería afirmar, xa que logo, que aínda que a orixe do poder sexa horizontal, o seu exercicio debe ser verticalizado a prol dunha maior eficiencia e rapidez no proceso de toma de decisións.

3.6. ESPECIALIZACIÓN VS. ROTACIÓN DE TAREFAS

Unha última variable importante é a vontade por promover a rotación de traballos na empresa: permitiríase así ós traballadores acrecenta-lo grao de variedade nas tarefas efectuadas, aliviando substancialmente os procesos tediosos e contribuíndo a fomentar a aprendizaxe dos traballadores. Nas entidades de traballo asociado contan, ademais, cun efecto secundario: unha maior democratización da institución cooperativa. Isto sucede porque o factor traballo adquire novos coñecementos e habilidades que lle permiten identificarse coa globalidade da empresa, non só cunha área. Por conseguinte, é máis difícil o nacemento de relacións informais de tipo xerárquico baseadas no grao de cualificación ou na capacidade para acceder á información. Por último, pode favorecer igualmente a participación democrática porque a contribución dos socios traballadores se revela para eles mesmos como máis significativa, polo que, en certo sentido, acaban por depender menos dos considerados “expertos”.

Williamson lembra, así e todo, que as organizacións que distribúan as tarefas ós seus membros dun xeito discriminatorio, de acordo coa vantaxe competitiva que cada un posúa, serán máis eficientes que aquelas que non o fagan. O problema exposto sobre a especialización na xestión tamén se aplica ó resto de postos. A eiva primordial dunha especialización excesiva é que pode xerar diferencias no coñecemento que inevitablemente levarían a asimetrías no poder e nos privilexios, o que nunha empresa colectiva pode prexudica-la democratización da empresa. Un mínimo de rotación nos postos de dirección e nos productivos sería, pois, necesario nestas entidades. Dado que nas empresas convencionais non hai problemas coas diferencias de status, a produtividade sempre sería maior.

Pódese afirmar que a análise de Williamson ofrece tamén aquí certa claridade, aínda que levada ó extremo resultaría imprecisa. De feito, se sostemos que unha organización colectiva debe rota-los seus membros para que a súa natureza permaneza intacta, ¿diríamos tamén que se atopamos rotación de tarefas nas empresas convencionais a súa natureza xerárquica ou capitalista se veu deturpada? Indiscutiblemente, non. Si parece un feito claro, sen embargo, que debe existir certo equilibrio entre especialización e rotación se os membros aspiran a unha distribución do poder e dos privilexios equitativa. Precisamente este é un equilibrio no que os membros das sociedades laborais galegas teñen claro cara a quen debe inclinarse a balanza, pois o panorama non é demasiado proclive á utilización deste instrumento motivador; non só porque nas empresas procedentes dunha transformación se herden as estruturas preexistentes de traballo ou porque existan tarefas para as que hai que ter certas habilidades que unicamente se adquiren despois de anos de prepa-

ración, senón tamén, e sobre todo, porque persiste un profundo temor a que a rotación de traballos signifique que “todos fagan de todo, pero mal”, e porque se sospeita que podería xerar unha situación na que ninguén tivese unha responsabilidade específica sobre nada. En consecuencia, as posibles vantaxes da rotación de traballos son relegadas a un segundo plano polo temor a promove-la ineficacia na empresa.

4. CONCLUSIÓNS

A análise das sociedades laborais en Galicia amosa que a democracia industrial comparte moitas das preocupacións das pemes: ámbalas dúas deben sobrevivir en mercados cada vez máis competitivos, as dúas necesitan fondos para investir, comparten a necesidade de recrutar persoal, deben adoptar novas tecnoloxías... Mais tamén podemos concluír que as entidades de espírito autoxestionario e democrático son ó mesmo tempo moi diferentes en determinados campos ó reflectiren lóxicas decisoras particulares. Entre outras temáticas o artigo fala de certos mecanismos de control específicos compatibles normalmente cos deseños para as organizacións convencionais con relacións de subordinación típicas; menciónanse tamén os reducidos diferenciais retributivos entre os que máis e os que menos gañan sen perde-lo potencial motivador asociado á remuneración; resáltase o maior risco incorporado ó investimento individual de cada socio e a problemática daquelas entidades con membros de idade para garantir un nivel de investimento e innovación axeitado; destácase a idoneidade destas entidades para implantar grupos *kaizen* e velar polo desenvolvemento continuado de innovacións incrementais; explícase cómo se verticaliza o exercicio do poder a partir dunha certa complexidade na empresa aínda que a súa orixe continúe sendo horizontal; e descríbese finalmente cómo se moldea o espírito igualitario para lle facer fronte á incerteza no eido da organización, da toma de decisións e da especialización.

A evidencia indica, en definitiva, que efectivamente existe unha tensión evidente entre o espírito igualitario e as tendencias da economía. Demostra que son moitas as concesións feitas ás presións dos mercados ós que se deben enfrontar, pero tamén que a procura perseverante dunha distribución dos privilexios e do prestixio o máis homoxénea posible é un asunto crucial, non un simple discurso. Crer no control colectivo permite que este se sosteña, mentres que non crer nel significa a súa perda, independentemente da figura xurídica adoptada. Así, por exemplo, tense comprobado que o compromiso colectivo inventa mecanismos que expresan os valores do control democrático: convocando asembleas periodicamente para discutir a marcha da empresa e expoñer problemas e ideas, axustando as imprescindibles diferencias salariais ó mínimo posible, atendendo ás relacións informais, á estrutura física do lugar de traballo, etc.

A democracia industrial, dende este punto de vista, supón o desenvolvemento dun comportamento económico diferenciado mesmo nun contexto progresivamente

liberalizado e competitivo como o actual. É este contexto o que está obrigando a estas organizacións a se adaptaren ás condicións do mercado e a loitaren decididamente pola acumulación de capital financeiro, intelectual e político. Non se trata, polo tanto, de experimentos sociais deseñados para resolve-los máis dispares antagonismos económicos e ideolóxicos: as diferencias entre as entidades autoxestionadas canto ós seus resultados económicos, á súa xestión e á súa cultura organizativa son doadamente constatables, ó igual que acontece coa existencia de inxustizas, reivindicacións, ineficacias e conflitos no seu interior. As abordaxes teóricas do fenómeno democrático na empresa precisan, pois, incorporar un enfoque continxencial. No caso específico do paradigma neo-institucional, é preciso o seu desenvolvemento de xeito que as análises efectuadas, sen perder en rigorosidade, dean cabida a unha casuística tremendamente complexa⁸. De especial relevancia resulta neste sentido compara-lo comportamento organizativo de diferentes organizacións con formas xerárquicas diferenciadas en contextos tecnolóxicos máis ou menos dinámicos (Vázquez, 2000).

Así pois, dentro das limitacións que impón a lóxica do mercado e aínda que a relación entre democracia económica e democracia política non é tan estreita como *a priori* tenderíamos a pensar, as empresas de traballo asociado parecen xerar no seu seo o xerme do ideal igualitario que podería fomentar na sociedade maiores oportunidades de participación para os seus cidadáns. Dende o punto de vista empresarial, ademais, a tendencia cara ós bens e servicios personalizados, series curtas de produción, mellora na atención ó cliente, innovacións *soft* nos procesos productivos (*just in time*, calidade total, *lean production*, *empowerment*, equipos autoxestionarios, grupos *kaizen*...), etc., suxírenos un contexto idóneo para o desenvolvemento progresivo dun terceiro sector entre o privado convencional e o público. Sen dúbida son estas razóns de natureza social e económica as que permiten considera-la democracia industrial como alternativa nalgunhas das decisións que abrangue o campo económico, dende o mesmo individuo que ponderará a oportunidade de autorresponsabilizarse dun proxecto empresarial ata as autoridades nos distintos niveis da Administración que deberán poñer a disposición das persoas os medios para axudarse a si mesmos.

BIBLIOGRAFÍA

- ARRUÑADA, B. (1990): *Economía de la empresa: un enfoque contractual*. Barcelona: Ariel.
 ARRUÑADA, B. (1998): *Teoría contractual de la empresa*. Madrid/Barcelona: Marcial Pons.
 BEAN, R. (1994): *Comparative Industrial Relations*. London/New York: Routledge.
 CARMONA BADÍA, X. (1990a) *El atraso industrial de Galicia: auge y liquidación de las manufacturas textiles (1750-1900)*. Barcelona: Ariel.

⁸ Quizais a tentativa máis rigorosa destas características estea en Arruñada (1998, pp. 433-457).

- CARMONA BADÍA, X. (1990b): “Crisis y transformación de la base industrial gallega: 1850-1936”, en J. Nadal e A. Carreras [ed.]: *Pautas regionales de la industrialización española (siglos XIX y XX)*. Barcelona: Ariel.
- CARMONA BADÍA, X. (1998): “A gran empresa en Galicia: un primeiro achego ós cambios no grupo das maiores empresas non financeiras entre 1930 e 1973”, en J. de Juana e X.R. Castro [ed.]: *X xornadas de historia de Galicia: grandes transformacións na historia contemporánea de Galicia*. Deputación Provincial de Ourense, Servicio de Publicacións.
- CARROL, G.R.; TEECE, D.J. [ed.] (1999): *Firms, Markets and Hierarchies: The Transaction Cost Economics Perspective*. New York/Oxford: Oxford University Press.
- DIETRICH, M. (1994): *Transaction Cost Economics and Beyond*. London/New York: Routledge.
- DRUCKER, P. (1993): *Post-Capitalist Society*. New York: Harper Collins. (Versión en castelán: *La sociedad poscapitalista*. Barcelona: Apóstrofe, 1993).
- ELSTER, J.; MOENE, K.O. [ed.] (1993): *Alternativas al capitalismo*. Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- FERNÁNDEZ LEICEAGA, X.; LÓPEZ IGLESIAS, E. (2000): *Estrutura económica de Galicia*. Santiago de Compostela: Laivento.
- GROENEWEGEN, J. [ed.] (1996): *Transaction Cost Economics and Beyond*. Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers.
- HYMAN, J.; MASON, B. (1995): *Managing Employee Involvement and Participation*. Sage.
- JORDÁN, M. ET AL. (1995): *A realidade das sociedades laborais en Galicia*. (Informe do IDEGA sen publicar). Santiago de Compostela.
- KLEIN, P.G. (1999): *New Institutional Economics*. (Mimeo). (Próxima publicación en Bouckeart e De Geest [ed.]: *Encyclopedia of Law and Economics*. Edward Elgar).
- NOORDERHAVEN, N.G. (1996): “Opportunism and Trust in Transaction Cost Economics”, en Groenewegen [ed.], pp. 105-128.
- PITELIS, CH. [ed.] (1993): *Transaction Costs, Markets and Hierarchies*. Oxford: Blackwell Publishers.
- RAJAN, R.; ZINGALES, L. (1998): “Power in a Theory of the Firm”, *Quarterly Journal of Economics*, 113, pp. 387-432.
- VÁZQUEZ, X.H. (1995): *Economía de mercado e autoxestión: sociedades laborais do sector industrial en Galicia*. (Documentos de Trabajo do IDEGA, núm. 1, Serie Economía Aplicada).
- VÁZQUEZ, X.H. (1996): “Os sindicatos e as organizacións autoxestionadas na industria”, *Economía Social e Cooperativismo*, núm. 14, (xullo-décembro).
- VÁZQUEZ, X.H. (1998a): “Organización y trabajo asociado”, en A. Aguirre Sádaba [ed.]: *La creación de valor en un mercado global*. XII Congreso AEDEM. Málaga.
- VÁZQUEZ, X.H. (1998b): *Traballo asociado en Galicia: as sociedades laborais*. Vigo: Cooperativa de Editores Galegos/Asociación para a Economía Social.
- VÁZQUEZ, X.H. (1999): *The Nature of the Firm and Process Innovations: A Comparative Analysis of Hierarchical vs. Democratic Organizations within the Neo-Institutional Framework*. (Mimeo). (ETIC Doctoral Programm). Maastricht.
- VÁZQUEZ, X.H. (2000): “Forms of Hierarchy and Environmental Dynamism: A Transactional Approach to the Internal Configuration of the Firm”, *ISNIE 2000 Conference*. Tuebingen.
- VÁZQUEZ, X.H.; JORDÁN, M. (1998): “Encol das sociedades laborais galegas: características do movemento, trazos empresariais internos e revisión das políticas públicas de pro-

moción”, en M. Jordán e X. Fernández Leiceaga [ed.]: *Congreso de Economía de Galicia: desenvolvemento e globalización*. Santiago de Compostela, Universidade de Santiago de Compostela, Servicio de Publicacións e Intercambio Científico.

VÁZQUEZ, X.H.; SCHNEIDER, J.O. (1996): “A reestruturação produtiva e as cooperativas de trabalho”, *Perspectiva Econômica*, vol. 31, núm. 94, pp. 39-58.

VENCE DEZA, X. [ed.] (1999): *Industria e innovación*. Vigo: Xerais.