

**ADVERTIMENT.** La consulta d'aquesta tesi queda condicionada a l'acceptació de les següents condicions d'ús: La difusió d'aquesta tesi per mitjà del servei TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) ha estat autoritzada pels titulars dels drets de propietat intel·lectual únicament per a usos privats emmarcats en activitats d'investigació i docència. No s'autoritza la seva reproducció amb finalitats de lucre ni la seva difusió i posada a disposició des d'un lloc aliè al servei TDX. No s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant al resum de presentació de la tesi com als seus continguts. En la utilització o cita de parts de la tesi és obligat indicar el nom de la persona autora.

**ADVERTENCIA.** La consulta de esta tesis queda condicionada a la aceptación de las siguientes condiciones de uso: La difusión de esta tesis por medio del servicio TDR ([www.tesisenred.net](http://www.tesisenred.net)) ha sido autorizada por los titulares de los derechos de propiedad intelectual únicamente para usos privados enmarcados en actividades de investigación y docencia. No se autoriza su reproducción con finalidades de lucro ni su difusión y puesta a disposición desde un sitio ajeno al servicio TDR. No se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al resumen de presentación de la tesis como a sus contenidos. En la utilización o cita de partes de la tesis es obligado indicar el nombre de la persona autora.

**WARNING.** On having consulted this thesis you're accepting the following use conditions: Spreading this thesis by the TDX ([www.tesisenxarxa.net](http://www.tesisenxarxa.net)) service has been authorized by the titular of the intellectual property rights only for private uses placed in investigation and teaching activities. Reproduction with lucrative aims is not authorized neither its spreading and availability from a site foreign to the TDX service. Introducing its content in a window or frame foreign to the TDX service is not authorized (framing). This rights affect to the presentation summary of the thesis as well as to its contents. In the using or citation of parts of the thesis it's obliged to indicate the name of the author

ORGANITZACIO NO JERARQUICA  
DE L'EMPRESA

Tesi Doctoral de Joaquim Corominas  
Dirigida pel Dr. Ram6n Companys



E.T.S.E.I.

U.P.B.

R.29.393

Barcelona, Juny 1.979

Les propostes pràctiques que Mandel fa són les sis següents:

Obrir els llibres, dret de veto en acomiadaments i tancaments de plantes, control obrer de l'organització del treball a la planta, control obrer de l'índex de preus de consum, eliminar el secret bancari, i control obrer de les inversions (Mandel, 1973, pp 368-373)

Respecte a l'organització del treball considera que els treballadors

"Han de demanar control obrer de tota l'organització del treball, un control que inclogui no només el dret de ser informats per anticipat de tots els canvis proposats, sinó també el dret de poder-s'hi oposar i d'impedir-los... (això representaria) un gran pas en la direcció -- d'enderrocar les relacions jeràrquiques i de reemplaçar els "caps" per treballadors elegits pels seus companys, revocables en qualsevol moment, i només responsables davant de la base, en lloc dels patrons."  
(Mandel, 1973, p 371).

## 3.2 EXPERIÈNCIES

### 3.2.1 Introducció

En aquest apartat exposarem en primer lloc les experiències d'empreses -operant en una economia de propietat privada o capitalista- amb una organització no jeràrquica que puguin considerar-se com a "cas d'estudi" per la seva importància. Veurem després agrupacions d'empreses i marcs en què operen un nombre d'unitats, per acabar amb experiències a nivell de tot un estat.

Tot al llarg de l'apartat mantindrem la diferenciació entre cooperatives de producció i empreses autogestionades, encara que òbviament poden superposar-se els dos qualificatius. Quan sigui possible, classificarem les experiències per la forma com foren iniciades.

### 3.2.2 Experiències aïllades

#### 3.2.2.1 Empreses autogestionades

##### 3.2.2.1.1 Traspàs d'antic propietari

El traspàs de la propietat de l'empresa de l'antic propietari als treballadors no és molt freqüent, però s'ha donat per raons filantròpiques, o en la jubilació, o per a estalviar els impostos de l'herència.

Cal remarcar però, que el traspàs de la propietat, no garanteix una estructura no jeràrquica. Inclús entre els pocs casos en què l'antic propietari ha traspasat la propietat als empleats hi ha exemples prou importants que demostren que es pot seguir mantenint el control per un petit grup i una estructura jeràrquica de management.

Un d'aquests exemples és el de John Lewis and Co. Ltd., de G.B., una empresa amb 16.500 socis-empleats, vendes anuals de 54 milions de lliures, 16 magatzems i 32 botigues. (Derrick, 1969, pp 84-94). El 1929 s'acabà el modest procés iniciat el 1914, i el 1950 s'amplià a un estadi en què "la propietat i el control global del consorci resta en mans dels seus membres" (Derrick, 1969, p 87). Hi ha un sistema legal complex en què per sobre de l'empresa operativa hi ha un holding i per sobre d'aquest, un patronat. El sistema d'anomenar els respectius consells d'Administració, o equivalents, i els seus presidents és complex, i --

mantenen un sistema molt presidencialista. Els consellers de fet només poden actuar si el president no actua segons la constitució de la respectiva societat.

#### Scott Bader Commonwealth Ltd. (G.B.)

El cas més típic i conegut és el de la Scott-Bader Commonwealth Ltd. - fabricant de productes químics, amb unes 400 persones. Pel juny del 1951 els fundadors de la companyia, amb inspiració cristiana i que repartien el 20% dels beneficis per Nadal entre els empleats, amb una "concepció generosa i visionària, i una formulació pràctica cautelosa i parcial" (Bader, p 232) prengueren les següents decisions:

- introduir la propietat comuna per transferència del 90% de les accions als empleats
- crear uns certs canvis en l'estructura d'autoritat (sobretot un cos judicial independent, i la representació dels empleats en el Consell d'Administració)
- Crear un sistema consultiu paral·lel a l'estructura de comandament
- millorar les condicions de treball (sobretot assegurar el treball, i paga completa en cas de malaltia)

Aquesta situació inicial quedà reflectida en forma de constitució i fou modificada el 1963 i 1971. L'objectiu de l'empresa està identificat - per quatre tasques:

- Econòmica: assegurar comandes que puguin ésser dissenyades, fetes i servides tot obtenint un benefici.
- Tècnica: Permetre el marketing, assegurar comandes profitoses, subministrant un producte de disseny actualitzat.
- Social: proporcionar als membres de l'empresa oportunitats per a llur satisfacció i evolució a través de llur participació en la comunitat de treball
- Política: encoratjar altres homes i dones a canviar la societat tot oferint-los un exemple d'ésser saludables econòmicament i socialment responsables.

L'estructura organitzativa de l'empresa actual és la de la Fig.3.2-1, i els principals organismes i funcions són les següents (Green, p 5)

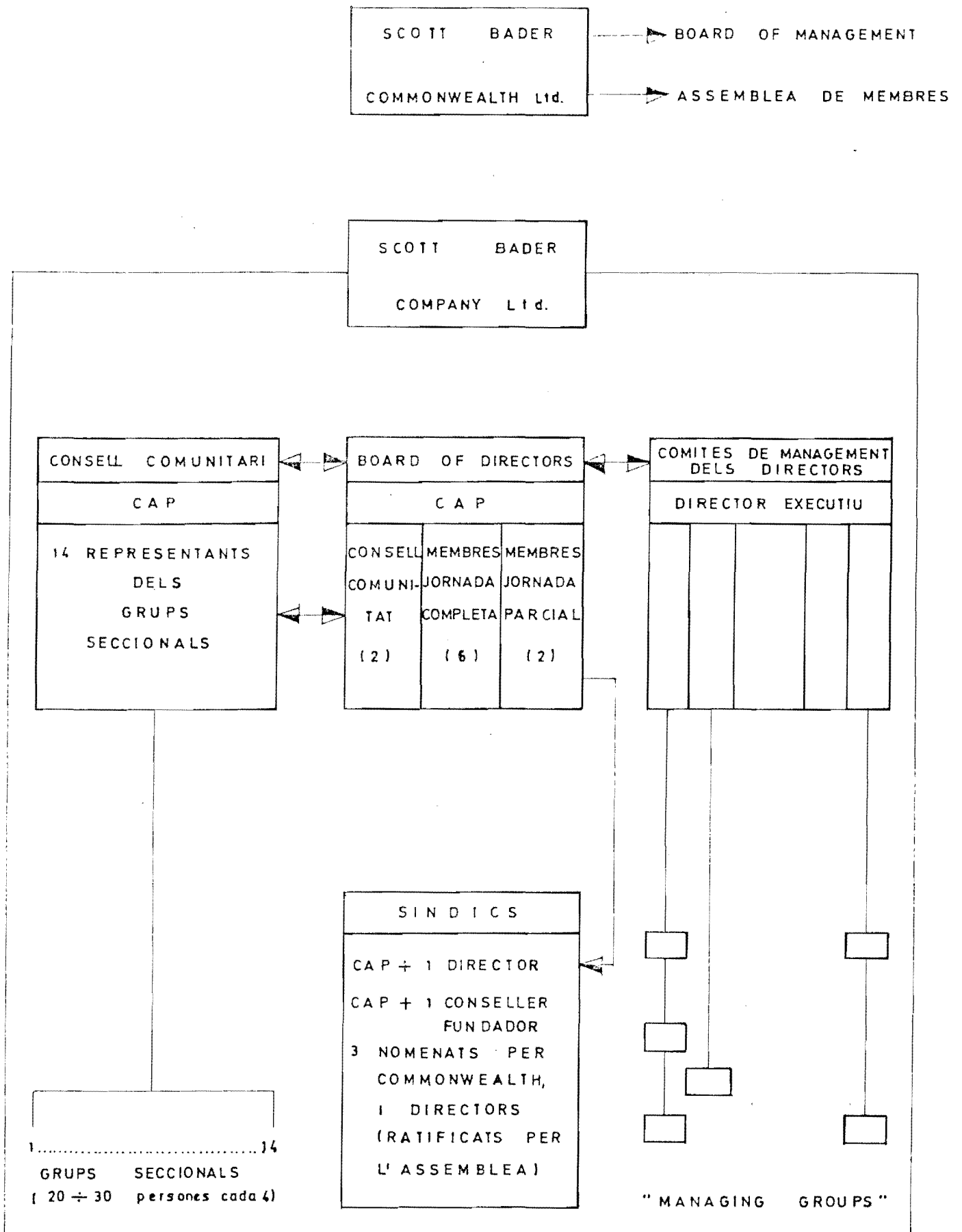


FIG. 3.2-1 ESTRUCTURA ORGANITZATIVA DE SCOTT BADER, Co. Ltd.

- Scott Bader Commonwealth Ltd.: és la comunitat i copropietat i l'organització que té les accions de l'empresa operativa Scott Bader -- Company Ltd.,
- Board de management: cos de govern de la Commonwealth, amb les funcions d'acceptar nous copropietaris d'entre els empleats, vigilar la "filosofia" de base de l'evolució a llarg termini, i de distribuir els pagaments caritatius.
- Board de directors: cos de formulació de polítiques de la companyia, compost d'un cap, sis directors executius, dos directors externs a hores, i dos directors empleats
- Comitès de management dels directors : executen les polítiques en - les àrees de recursos (humans, financers, etc.), producció, marketing i desenvolupament. Delegant autoritat es pretén fomentar la participació dels grups de treball -o managing groups- que operen de forma semiautònoma
- Consell comunitari: de 14 persones, managers i empleats, elegits per les 14 seccions de la companyia, que tenen de 20 a 30 persones cada una. Es reuneix quinzenalment. Constitueix la participació per representació, representa els interessos dels membres de la companyia i té les següents funcions
  - . aprovació, o anomenament, dels directors de la companyia i del seu cap, i llurs remuneracions
  - . elegir els dos directors de la Commonwealth d'entre els seus 16 - membres
  - . discutir qualsevol assumpte, i fer recomanacions al Board de management
  - . tractar qualsevol discussió i acció disciplinària, arribant a la decisió final
  - . fixar la política editorial del butlletí internacional
  - . administrar el fons d'ajut social als empleats

Els síndics són els que defensen la constitució de l'empresa, i arbitren entre el Consell i el Board de Directors en qüestions de política de base.

Aquesta estructura, i també la constitució, estan en procés d'ésser -- modificades (Green, pp 6-7). Els principals canvis que es proposen són fer coincidir les persones del Board de Management i de Directors, els quals haurien de ser elegits per l'Assemblea, i per tant haver-li de -- donar comptes. Junt amb això també hi hauria alguns canvis de responsabilitats

Llama, Toucan and Crow, Brattleboro, Vermont (EE.UU.)

Aquest magatzem distribuïdor de productes d'alimentació naturals, funciona de forma democràtica i autònoma del capital, el que conserva la propietat i obté uns interessos pel capital invertit, sense que això representi el control ni la direcció del magatzem.

Landsmans Ltd. (G.B.)

L'empresari fundador transferí part de la propietat i del control als empleats, en 1964. Cada un dels 40 empleats té un número d'accions en funció dels anys que fa que està a l'empresa, que li permeten de votar proporcionalment en l'elecció del Consell d'administració. El capital extern no té control sobre l'empresa.

El comitè dels treballadors, elegit per un vot per empleat, controla el fons d'ajut social, fa recomenacions al management, i veta acomiadaments. L'estructura institucional és en la constitució de l'empresa, que pot -- modificar-se anualment en l'Assemblea Anual de treballadors-propietaris. L'empresa fabrica unitats mòbils industrials, i opera i lloga un conjunt d'aquestes unitats. És membre de I.C.O.M. (Hill, pp 14-15).

3.2.2.1.2 Adquisició pels treballadors

L'adquisició pels treballadors d'una empresa amb organització jeràrquica i que anava a tancar per no ésser prou rendable, o no voler adaptar-se a la legislació en matèria de seguretat o contaminació, ha estat la forma més extesa d'instaurar empreses amb organització no jeràrquica.

Cal remarcar que algunes de les empreses "recuperades" pels seus treballadors no han canviat l'estructura d'organització jeràrquica, com Vermont Asbestos (Dumanoski), South Bend Lathe, Indiana (500 treballadors, fabricació de màquines eines), Saratoga Knitt Mills, N.Y. (140 treballa



dors, llenceria) i Mohawk Valley Community Corp., N.Y. (270 treballadors, mobiliari) (Zwerdling, pp 64-76), Bates Fabrics Inc., Maine, --- (1.000 treballadors), Sea-Pak Corp., Georgia i Texas (1.300 treballadors en dues fàbriques d'aliments congelats), Pacific Paperboard Products Inc., California-Oregon (800 treballadors en dues fàbriques, --- abans Fibre Board Corp.) (Zwerdling, p 63).

Altres no han introduït ni la gestió obrera ni la propietat obrera, limitant-se a una certa nacionalització i una certa forma de control --- obrer, com Roselson (Barcelona, 1978), British Leyland (Cowley, 1975), Upper Clyde (Escòcia, 1971).

Les transferències de propietat s'han aconseguit en alguns casos sense cap lluita, com Vermont Asbestos i en altres amb una forta lluita dels treballadors incloent sovint l'ocupació dels locals de l'empresa, com a LIP, Triumph, Temiscain, entre altres.

No considerarem aquí els curts intents de sobreviure tot formant una - cooperativa que en els darrers anys s'han donat al nostre país, després d'una ocupació de l'empresa pels obrers, com per exemple Eurostil (Mundo Diario 22/6, Barcelona, 1977).

Cooperativa Tèxtil Santgiana. L'empresa Manufacturas Españolas Dubler, S.A. tancà a finals del 1974 quan tenia uns 700 empleats. Pel gener -- del 1978 tornava a obrir, convertida en cooperativa i amb 180 treballadors, que havian aportat 20 milions de pessetes a més dels 90 aportats pel Ministeri de Treball (Hoja del Lunes, Barcelona, 16 gener 1978).

#### British Triumph, Bonneville (.G.B.)

Després de 18 mesos de lluitar, els treballadors aconseguiren comprar l'empresa pel març del 1975, propietat de Norton Villiers Triumph, gràcies a un préstec que el govern concedí en una conjuntura favorable.

El 14 de setembre de 1973 s'anuncià als 1.750 empleats el pla de l'empresa de tancar gradualment en 5 mesos, però 800 empleats decidiren -- tancar-s'hi. Al final dels 18 mesos n'hi quedaven 280.

Actualment l'empresa és propietat dels treballadors, i és gestionada - de forma molt democràtica i igualitària en alguns aspectes: tothom té la mateixa paga, s'elegeixen els supervisors i managers, els treballa-

dors participen en decisions financeres i d'organització del treball, hi ha rotació de tasques, les decisions importants es prenen amb un mínim de 75% de vots favorables d'una assistència mínima del 50%, les accions són propietat d'un patronat. En altres aspectes l'organització ja no és tan igualitària, ja que els 280 empleats que aguantaren tota l'ocupació tenen 5 vots cada un, mentre que la resta dels 800 que la iniciaren en tindran un després d'un any i n'augmentaran un altre cada any fins un màxim de cinc.

L'equivalent del Consell d'Administració és format per un Comitè d'onze directors: 8 supervisors (un per cada un dels sindicats que hi ha a l'empresa), representant del govern, un altre de la confederació sindical, i un altre de l'antiga companyia propietària (Norton Villiers Triumph). A més d'aquesta condició l'antiga propietària es reservà la comercialització i el disseny de nous productes, per evitar la competència amb els altres models que fabrica. Aquest comitè anomena els managers que han de donar comptes als empleats.

L'antiga empresa intentava produir 1000 motos per setmana amb 1750 empleats, encara que no arribava a aquesta producció. Ara volen produir-ne 500 amb uns 700 empleats. Aquesta experiència és descrita a Carnoy et al, i en Coates (The New..., 1976)

#### The Scottish Daily News (G.B.)

Aquest és un intent no reeixit econòmicament, ja que hagué de tancar després d'uns mesos de la seva compra (març, 1974). El fracàs és atribuït a les dificultats generals de la indústria dels diaris, i a la negativa del govern a donar un altre préstec financer. (Edelstein).

La propietat era parcialment dels 500 treballadors que continuaren. L'estructura interna era bastant jeràrquica: el gerent, que fou reclutat de fora, i l'editor gestionaven l'empresa, però donaven comptes a un consell executiu amb majoria de representants obrers elegits i una minoria de representants dels accionistes no empleats. Aquest consell governava l'empresa.

Sussmouth Ltd. Gassworks (R.F.A.)

El 1970 els 300 treballadors forçaren l'adquisició del seu antic propietari per estar a punt de tancar. Ara l'empresa, de propietat i gestió obrera, obté bons beneficis. L'assemblea general elegeix per tres anys deu membres que formen el Consell d'Administració, que funciona - com a cos de direcció, prenen les decisions importants, assistits pel gerent i un consell assessor. Un consell obrer exerceix control i permet una certa participació. (Hill, pp 13-14).

Tembec, Temiscaming (Quebec)

Després de 16 mesos de forta oposició al tancament de la fàbrica de paper, propietat d'International Paper, aquesta fou comprada (agost 1973) pels treballadors, el govern local i uns managers-empresaris amb experiència, i que han repetit l'experiència amb altres fàbriques de paper. El 1975 assoliren ja importants beneficis.

(The Wall Street Journal, 5 maig 1976)

Aquest cas donà lloc a una pel·lícula(\*) en la qual a més de la història, es planteja el domini real que els managers exerciren a la planta, malgrat la nova estructura de propietat i d'organització.

Fisher Bendix (G.B.)

Fabriquen una varietat de productes com radiadors, estufes i begudes. (Derrick, 1977, p 4).

## 3.2.2.1.3 Creació de noves empreses.

La major part de noves empreses productives creades amb una estructura alternativa a la jeràrquica sense que siguin cooperatives, són empreses molt petites, i que requereixen poca inversió. A continuació presentem alguns exemples. Deixem de considerar els col·lectius de garatges, impremtes (Zwerdling, pp 77-90) i molts grups que creen una petita empresa gairebé artesanal. La referència de projectes d'aquest tipus poden trobar-se a diferents publicacions, com per exemple en In the Marking: A Directory of Co-operative projects, London.

(\*) Temiscaming, de Film Board of Canada

Fakenham Enterprises (G.B.)

Petita empresa, mebre de I.C.O.M., creada amb l'ajut financer i de management de Scott Bader Ltd. (Hill, p 14).

Sunderlandia (G.B.)

Empresa d'unes 60 persones dedicada a la conversió d'edificis des del 1973. Tendeix a reduir la diferència entre els managers i la resta d'empleats, a la participació en les funcions de management, i funciona per grups autònoms de treball. És membre de I.C.O.M. (Hill, p 15).

Ithaca Shops (EE.UU.)

Es tracta d'un conjunt de tallers per a fer mobles i reparar cotxes i equips electrònics, creats el 1972 a Ithaca (N.Y.). La propietat és -- col·lectiva, i el lloc de coordinador de taller s'alterna (Browe, p 66).

Rowen Engineering (G.B.)

Creada el 1963 a Glasgow, fabrica equips de calefacció. Pertany a ICOM.

Rowen Onllwyh Ltd. (G.B.)

Empresa molt petita -no ha passat d'unes deu persones- fou creada el 1965 amb l'ajut de Rowen Engineering, (South Wales) i amb suport local i públic. Pertany a I.C.O.M. Tots els càrrecs dels organismes de direcció, management -que altrament funcionen de forma clàssica- i del Consell estan elegits per l'assemblea general. El Consell és l'organisme amb autoritat última i on es pot discutir tot. Està format per representants dels directors, dels managers i dels treballadors. Es poden formar comitès de departament en els quals els empleats poden discutir setmanalment qualsevol assumpte del seu departament.

La companyia holding -Rowen Community- té un management però l'autoritat final resideix en l'assemblea general. Hi ha també un Consell Assessor, compost per membres d'associacions obreres i locals, amb les següents funcions:

- donar consell en l'orientació general de l'empresa
- salvaguardar la constitució de l'empresa

- exercir el veto si els membres de l'empresa tracten de
  - . vendre els productes per usos militars
  - . vendre l'empresa pel seu benefici privat
  - . desmuntar el Consell Assessor

L'empresa passà per molts problemes, els uns derivats dels naixement d'una empresa molt petita poc capitalitzada, d'altres del seu desig de contractar miners amb incapacitats físiques -i que causaren uns elevats costos de formació professional i de baixa per malaltia- i de posar un ideal -crear una empresa autogestionada, contractant personal sense coneixements previs i amb dificultats de salut- per davant de la necessitat de sobreviure com a empresa, i finalment, dependre excessivament del promotor, que caigué malalt. Malgrat tot això, i gràcies a l'interès dels treballadors i de la localitat, i l'ajut financer i tècnic d'altres empreses -entre elles Scott Bader- pogué sortir-se'n. L'article de R. Hadley resulta d'interès per veure en detall els problemes que tingueren, com els solucionaren, i les conclusions que en treu per a futures experiències, i que en els aspectes principals recollirem en els apartats 5.1 i proper

### 3.2.2.2 Cooperatives de producció.

El terme cooperativa de producció està ben definit legalment per a cada un dels països que el reconeixen. La realitat empresarial però pot ésser molt diferent entre un país i un altre, i l'organització interna del management pot cobrir pràcticament tot l'espectre des de la dictadura (cooperativa del taxi de Barcelona), fins una gran democràcia autogestionària. La legislació espanyola a partir del 1939 ha afavorit la manca de precisió en la forma de conduir les cooperatives. Per això, en aquesta presentació no inclourem la descripció de moltes cooperatives industrials amb uns bons resultats econòmics però funcionant a la pràctica com a societats anònimes jeràrquiques, i ens limitarem als casos que coneixem en què la cooperativa industrial està gestionada amb una mínima democràcia.

Volem remarcar que ens limitem a considerar les cooperatives de producció o industrials, perquè les altres cooperatives -agrícoles, pesqueres, --- d'ensenyament, d'habitatge, de consum i de crèdit- tenen unes caracterís

tiques i problemes força diferents als tractats en aquest treball, encara que les idees de management no jeràrquic que exposarem poden aplicar-se al management de tota cooperativa i empresa.

Als EE.UU. hi havia el 1975 les següents cooperatives de tipus industrials (Informaciones Cooperativas, OIT 3/77, p 46)

	Num.coop.	Socis	xifra de negocis (milions de dòlars)
Producció de béns de consum	1.000	1.200.000	477
Electrificació rural	934	8.039.686	2.840
Telèfons	<u>238</u>	<u>1.013.883</u>	<u>146</u>
Total.....	2.172	10.253.569	3.463

Taula 3.2-1 Cooperatives de tipus industrial existents als EE.UU (1975)

#### Plywood cooperatives

Es coneix per "Playwood cooperatives" (cooperatives de fusta aglomerada o laminada) en conjunt de cooperatives de fusteria localitzades al Nord-Oest dels EE.UU., a l'estat de Washington principalment. La primera, -- Olympia Veneer Company, començà el 1921 amb treballadors d'origen escandinau i fortes tradicions cooperatives. En total se'n han creat 28, de les qual 5 tancaren, i 3 foren venudes a grans empreses. Les vendes van d'un a deu milions de dòlars anuals aproximadament, i el nombre d'empleats de 70 a 450.

Cal remarcar que moltes d'aquestes cooperatives nascudes entre el 1945 i 1955, després de les quatre o cinc primeres, foren organitzades per -- promotors --consultors o managers-- per cobrar uns alts honoraris per --- crear una nova empresa, o adquirir-ne una i convertir-la en cooperativa, utilitzant l'èxit de les primeres com a reclam. La professionalitat --- fraudulenta d'alguns de aquests promotors, que foren inclús sentenciats, aturà en sec la creació de noves cooperatives.

Els principis bàsics d'organització, encara que no són iguals per a totes les cooperatives, són

- cada propietari té un vot, i un nombre variable d'accions

- els retorns als propietaris es fan com a treballadors (proporcional a les hores treballades, i a la mateixa paga per hora en general) i no com a propietaris (proporcional al nombre d'accions)
- el treball disponible es distribueix entre els propietaris que volen treballar
- l'autoritat última resideix en l'assemblea dels membres

Les diferències entre els principis d'aquestes cooperatives i els principis de l'Aliança Internacional de Cooperatives i també amb la idea d'autogestió de Vanek, és que no tots els propietaris treballen ni tots els treballadors són propietaris. Els propietaris poden vendre les accions a valor del mercat fora de la cooperativa, encara que normalment la cooperativa té prioritat.

Les característiques positives des del punt de vista organitzatiu i de management són

- si el treball disponible no arriba a cobrir una jornada completa per a tots els propietaris que vulguin treballar, aquests han de fer torns en el treball.
- Les persones que ocupen posicions executives importants, sovint no poden ocupar llocs en el consell d'administració, i prefereixen sacrificar els valors de certs individus abans que possibilitar que algú aconseguixi un poder excessiu en l'organització.

Els millors estudis d'aquestes cooperatives són els de Berman (1967), i de Bellas (1972 i 1975). Aquestes experiències han estat analitzades moltes vegades tant pel nombre d'empreses que abarca com pel seu èxit econòmic.

#### Scan-Väst, Gothenburg

Creada el 1968. Produeix productes càrnics. En aquesta factoria hi ha 500 treballadors, però el total de la cooperativa en té 2.500. Hi ha participació dels treballadors en l'organització del treball (Business International, pp 129-131).

A Gran Bretanya l'evolució de les cooperatives de producció ha estat la indicada a la Taula 3.2-2 (Jones, p 3), la qual considera tant les cooperatives

Any	Cooperatives		I.C.O.M.		Total	
	Nom	Treballadors	Nom	treballadors	Nom	treballadors
1955	46	6.524	1	162	47	6.686
1965	35	4.244	4	400	39	4.644
1970	26	2.741	6	440	32	3.181
1975 *	21	2.900	13	1.200	34	4.100

Taula 3.2-2 EVOLUCIÓ DE LES COOPERATIVES DE PRODUCCIÓ A GRAN BRETANYA  
(\* inclou 3 empreses amb 1.100 treballadors que tenen la forma legal de societat anònima)

tradicionals, com les que estan sota l'estructura similar de ICOM.

(veure 3.2.3)

Els membres de les cooperatives poden ser empleats, individus no empleats, i altres societats (cooperatives, sindicats, etc.). Segons Jones (p 4),

"Només en casos excepcionals els empleats tenen una majoria del capital.

En la majoria de casos però la major part dels empleats en són membres i sovint la majoria dels membres són empleats"

L'estimació aproximada de les cooperatives de producció a altres països és (Derrick, 1977, p 1)

Dinamarca	100
França	550
Índia	20.000
Itàlia	3.000
Suïssa	40

A Holanda de més d'un centenar de cooperatives que hi havia després de la primera guerra mundial, avui només en queden una desena (Andriessen p 5).

### Espanya

L'aspecte històric del moviment cooperatiu a Espanya fins el 1936 pot veure's a l'obra de J. Reventós, i la de Catalunya concretament en la de A. Perez Baró (1974).



La contrastació de la quantitat d'empreses industrials legalment constituïdes com a cooperatives a Espanya (Taula 3.2-3) comparades amb les dels EE.UU. (Taula 3.2-1), i Anglaterra (Taula 3.2-2) és molt sorprenent. Una possible explicació d'aquesta gran proliferació relativa de cooperatives a Espanya pot ser el gran pes de l'experiència col·lectivista del 1936, - la ideologia estatal nacional-sindicalista, i la força del pensament catòlic més avançat (Corominas, 1976). Per una part, el sistema legal existent ha permès que figurin com a cooperatives empreses que no ho podrien pas - ser sota els principis de l'Aliança Internacional de Cooperatives. Per -- altra, certs sectors de l'antiga CNS estatal han promogut el cooperativisme -entès segons la legislació vigent- des del mateix aparell estatal (Puntualització a un article, Avui, 14/6/1978, p 12), com també ho han -- fet certs sectors de l'església catòlica (Riaza). Aquestes diferències es traspassen en els mateixos noms, i així hi ha la cooperativa Onésimo Redon do, El Alcázar, Sagrado Corazón de Jesús, Virgen del Pilar entre altres. Aquestes tendències darrerament han arribat a la proposició per part de - certs ministres que els treballadors d'empreses que volen ser tancades -- pels antics propietaris es converteixin en cooperatives i segueixin fent funcionar l'empresa (La Vanguardia, 15/9/1977).

Entre totes les cooperatives industrials existents a Espanya, així com a Catalunya (Taula 3.2-4) n'hi ha algunes que tenen una organització i funcionament més democràtic que les empreses privades. A títol de exemple po dem esmentar-se Cristalerias de Mataró, Inducar de Tarrasa, Cico d' Olesa de Montserrat, CIDESA d'Esparraguera (Diari de Barcelona, 26/3/1977), -- Covime de Xirivella (València) (Castelló). El grup de cooperatives associades a la Caja Laboral Popular amb centre a Mondragón, entren també dintre de la categoria que estem considerant. Per la seva importància especial, les comentarem amb més detall.

#### Mondragón.

Encara que calificar Mondragón com un "oasi de democràcia" (Oakeshott, -- 1973) a Espanya pot semblar una mica fort, el cert és que aquesta experiència cooperativa és única al món i ha estat exposada a diferents conferències internacionals (Ithaca, 1975; Washington, 1976). Per això aquesta -

	Cooperatives Industrials			Socis de les coop.ind.			Socis/coop. indus.		
	Inscrites		Existents a 31/12	Inscrits		Existents a 31/12	Inscrits		Exist. a 31/12
	Durant l'any	Acumu- lades		Durant l'any	Acumu- lats		Durant l'any	Acumu- lats	
2	-	-	123	-	-	-	-	-	-
3	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4	47	47		3.307	3.307		70	70	
5	59	106		12.529	15.836		212	149	
6	71	177		13.613	29.449		192	166	
7	95	272		3.695	33.144		39	122	
8	55	327		2.242	35.336		41	108	
9	56	383		1.926	37.312		34	97	
0	71	454		2.295	39.607		32	87	
1	100	554		3.070	42.677		31	77	
2	73	627		2.855	45.532		39	73	
3	43	670		1.430	46.962		33	70	
4	41	711		1.529	48.491		37	68	
5	45	756		1.931	50.422		43	67	
6	55	811		1.601	52.023		29	64	
7	45	856		3.343	55.366		74	65	
8	52	908		2.829	58.195		54	64	
9	65	973		2.334	60.529		36	62	
	136	1.109		5.908	66.437		43	60	
1	98	1.207		2.929	69.366		30	58	
2	124	1.331		3.464	72.830		28	55	
3	165	1.516		4.332	77.162		23	51	
4	219	1.735	1.253 †	7.341	84.503	110.104 †	34	49	88
5	224	1.959	1.416 †	5.852	90.355	87.675 †	26	46	62
6	209	2.168	1.141 †	6.897	97.252	125.916 †	33	45	110
7	236	2.404	1.385 †	6.063	103.315	151.310 †	26	43	109
8	231	2.635	2.140 x	6.527	109.842	159.114 x	28	42	74
9	273	2.908	2.349 x	7.767	117.609	178.520 x	28	40	76
0	176	3.086	2.444 x	4.045	121.654	180.266 x	23	39	74
1	121	3.207	2.373 x	3.029	124.743	165.533 x	26	39	70

2	206	3.413	2.557 x	4.586	129.329	162.382 x	22	38	63
3	146	3.559	2.577	3.147	132.476	36.576	22	37	14
4	183	3.742	2.686	3.947	136.423	38.137	22	37	14
5	203	3.945	2.850	3.931	140.354	40.420	19	36	14

Taula 3.2-3 COOPERATIVES INDUSTRIALS A ESPAÑA: Evolució per anys de les creades i existents, i del número de socis.

Elaboració pròpia.

Fonts: Anuario Estadístico de España, Instituto Nacional de Estadística (Font: Ministerio del Trabajo)

‡ Organización Sindical (Cooperatives en funcionament)

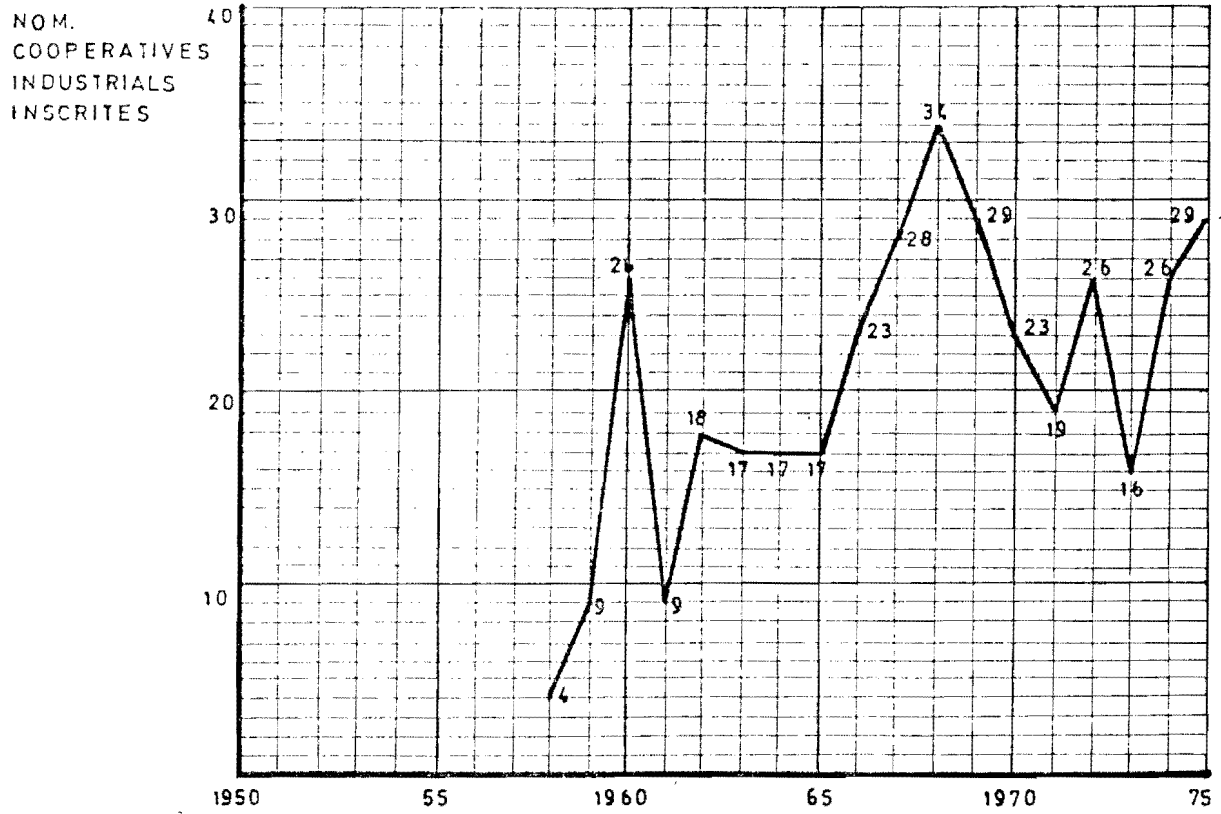
x Organización Sindical (Síntesis de Actividades Sindicales en el periodo 1968-1972)

Cooperatives Industrials				Socis en les Coop. Indust.			Socis/Coop. Indust.		
Inscrites durant l'any	Acumulades a 31/12	existents a 31/12	Inscrits durant l'any	Acumulats	Existents a 31/12	Inscrits durant l'any	Acumulats	Existen. a 31/12	
8	4	247	-	63	18.551	16	75		
9	9	256		219	18.770	24	73		
0	26	262		664	19.434	26	69		
1	9	291		237	19.671	26	68		
2	18	309		535	20.206	30	65		
3	17	326		381	20.587	22	63		
4	17	343		383	20.970	23	61		
5	17	360		454	21.424	27	59		
6	23	383		224	22.161	10	58		
7	28	411		630	22.791	23	56		
8	34	445		1.318	24.109	39	54		
9	29	474		966	25.075	33	53		
0	23	497		450	25.533	20	51		
1	19	516		390	25.923	21	50		
2	26	542		451	26.374	17	49		
3	16	558	373	347	26.721	3.758	22	48	10
4	26	584	394	543	27.264	4.230	21	47	11
5	29	613	422	48	27.312	4.692	7	45	11

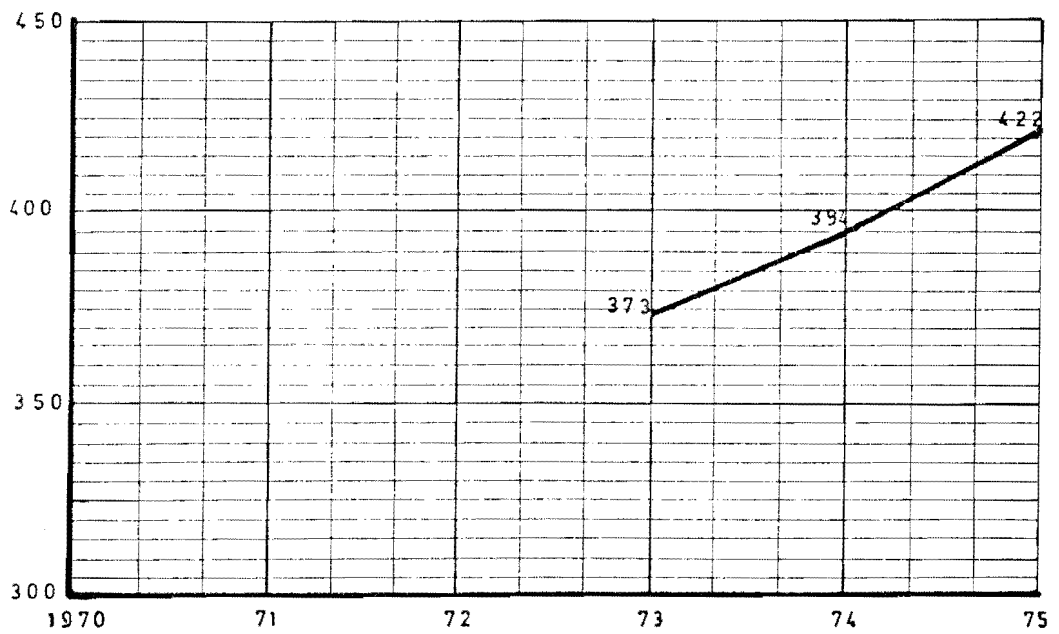
Taula 3.2-4 COOPERATIVES INDUSTRIALS A CATALUNYA: Evolució per anys de les creades i existents, i del número de socis.

Elaboració pròpia

Fonts: Anuario Estadístico de España, Instituto Nacional de Estadística (Font: Ministerio del Trabajo), i pròpia.

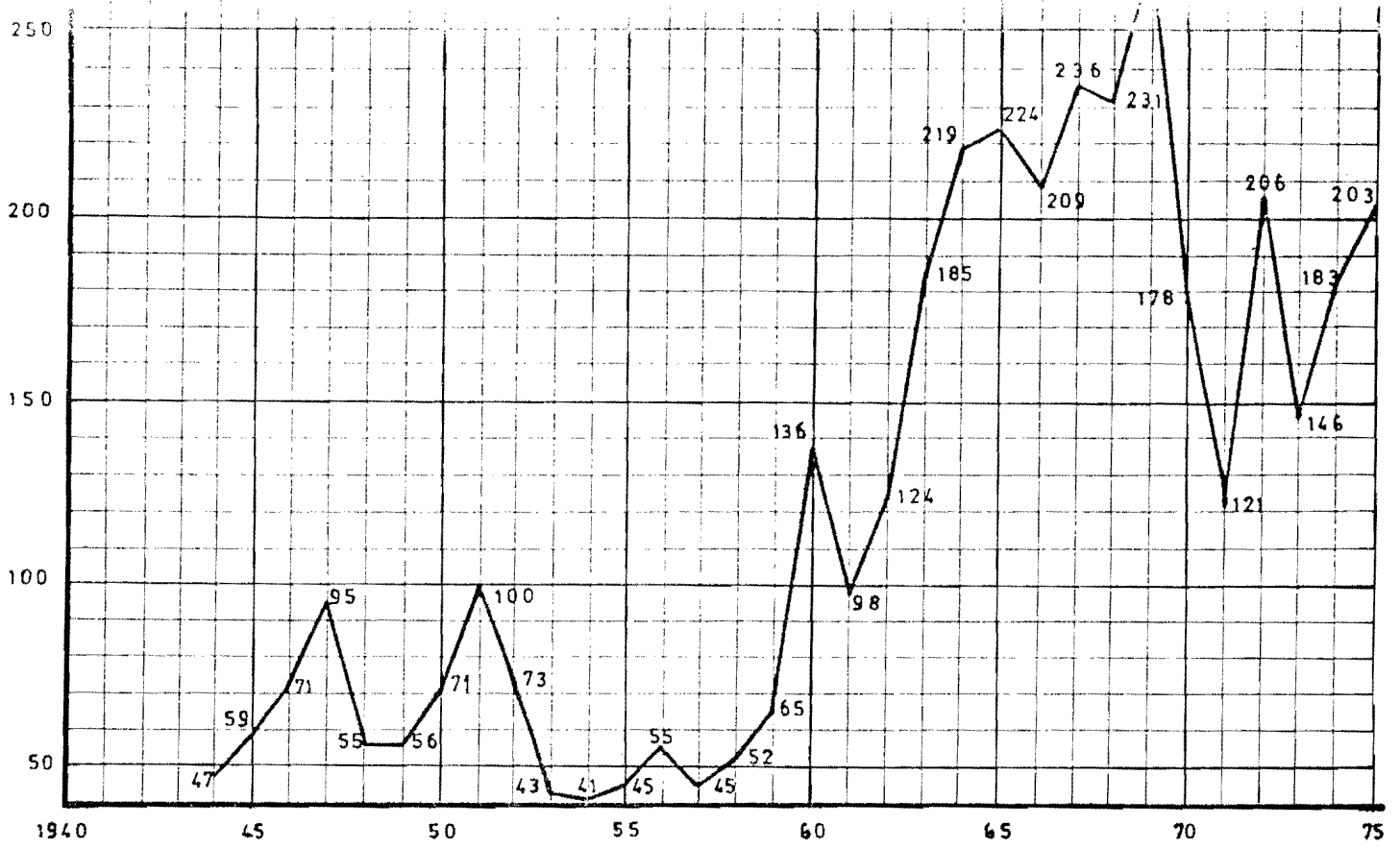


TAULA 3.2-2(a) INSCRITES DURANT L'ANY

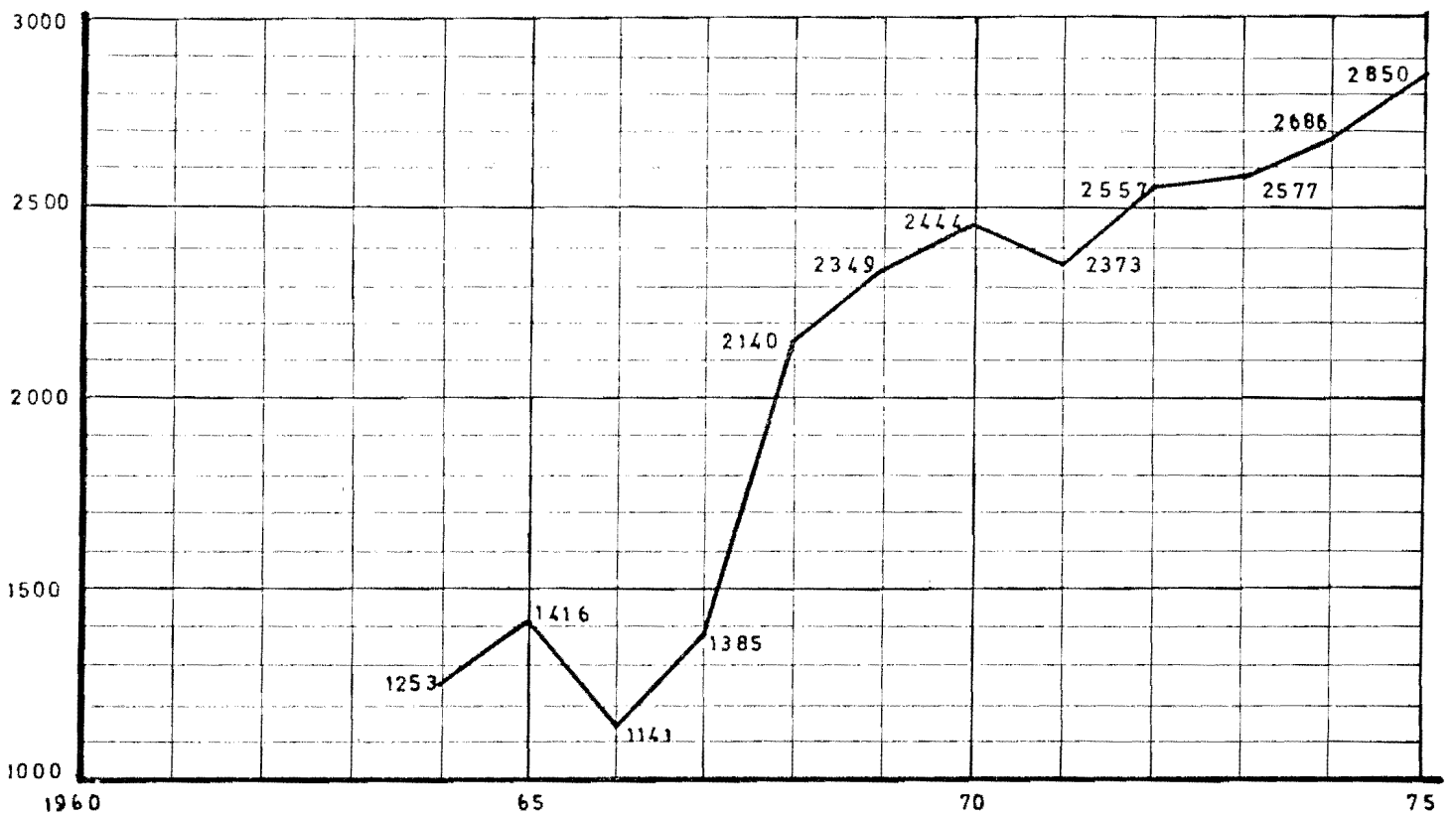


TAULA 3.2-2(b) EXISTENTS

FIG. 3.2.-2 COOPERATIVES INDUSTRIALS INSCRITES A CATALUNYA.



(a) INSCRITES DURANT L'ANY



(b) EXISTENTS

FIG. 3.2-3 COOPERATIVES INDUSTRIALS A ESPANYA

	Cooperatives Industrials <u>existentes a 31/12/75</u>	<u>Total Socis</u>	<u>Socis/ Coop.</u>
Barcelona	300	2.774	8,4
Madrid	268	1.040	3,9
Valencia	305	2.946	14,4
Sevilla	146	2.494	17,2
Córdoba	109	1.032	9,5
Granada	95	739	7,8
Biscaia	95	1.517	16,0
Múrcia	95	2.265	23,8
Alacant	87	424	4,9
Bizpúzcoa	86	774	9,0
Jaén	86	1.453	16,9
Cádiz	78	980	12,9
Málaga	75	1.011	13,5
Sta.Cruz Tenerife	66	835	12,7
Salamanca	62	1.301	22,3
Oviedo	57	769	13,8
Cáceres	46	720	15,6
Tarragona	46	1.293	28,1
Toledo	46	1.194	26,0
Huelva	41	821	20,0
Las Palmas	39	237	6,1
Albacete	37	941	25,4
N.avarra	37	305	8,2
Badajoz	36	411	11,4
Logronyo	36	300	8,3
Pontevedra	36	272	7,6
Ciudad Real	35	907	25,9
La Coruña	34	880	25,9
Cuenca	33	204	6,2
Lleó	33	343	10,4
Santander	33	960	29,1

	Cooperatives Industrials <u>existents a 31/12/75</u>	<u>Total Socis</u>	<u>Socis/ Coop.</u>
Lugo	32	599	18,7
Saragossa	31	703	22,7
Lleida	29	524	18,1
Balears	28	484	17,3
Àlava	27	740	27,4
Almeria	27	550	20,4
Segòvia	20	657	32,9
Àvila	19	410	21,6
Castelló	17	174	10,2
Girona	17	101	5,9
Zamora	15	326	21,7
Valladolid	14	354	25,3
Orense	12	161	13,4
Palència	12	61	5,1
Melilla	10	413	41,3
Osca	7	133	19,7
Terol	7	211	30,1
Guadalajara	5	912	182,4
Ceuta	5	186	37,2
Sòria	3	333	111
Total.....	<u>2.090</u>	<u>40.420</u>	<u>14,2</u>

Taula 3.2-5 RANKING DE PROVÍNCIES PER COOPERATIVES EXISTENTS A 31/12/1975

Font: Anuario Estadístico de España, Instituto Nacional de Estadística (Ministerio del Trabajo)

Elaboració pròpia.



de no haver modificat el funcionament diari del treball, fa que, en general, el procés de producció sigui estructurat de forma tradicional, amb tasques rutinàries i treballs en cadena (Zwerdling, p 153), encara que -- s'estan examinant noves formes d'organitzar el procés de treball.

El Pla de Gestió anual és elaborat pel Consell de Direcció, i és aprovat per la Junta Rectora. Si usen crèdits de la Caixa-Laboral Popular, aquesta també l'ha d'aprovar.

Per solucionar el problema de la manca de personal altament qualificat -- amb què es troben moltes cooperatives,

"La Junta Rectora de cada cooperativa en principi té àmplies facultats per a concretar en cada cas les condicions concretes i la situació -- econòmica en les quals es realitza l'entrada d'aquest personal, concretament el que ocupa la Gerència. Malgrat això, les cooperatives industrials del grup segueixen com a norma general la de no utilitzar -- altre personal que els seus propis associats, el que significa que el nombre de contractes en règim especial sigui irrellevant en el conjunt" (Gorroño, p 60)

El Consell de Direcció format per Gerència i els directors de Departament, malgrat la seva condició de staff, (Fig. 3.2-4, i Fig. 3.2-5)

"és un òrgan de notable transcendència en els aspectes empresarials." (Gorroño, p 61)

La classificació professional s'obté per un "índex laboral" que és la suma algebraica d'un índex estructural (1:3) segons el lloc de treball, i un índex funcional que depèn de l'eficiència del treball personal. Les normes per l'aplicació d'aquests índexs son proposades pel gerent i aprovades per la Junta Rectora.

Els nivells estructurals són (Gorroño, p 69)

<u>Nivell</u>	<u>Qualificació</u>	<u>Índex estructural</u>
1	Operaris i auxiliars	1 - 1,4
2	Professionals i responsables	1,4 - 1,5
3	Executius subordinats	1,6 - 1,8
4	Executius intermedis	1,9 - 2,1
5	Executius importants	2,2 - 2,4
6	Alts executius	2,5 - 3

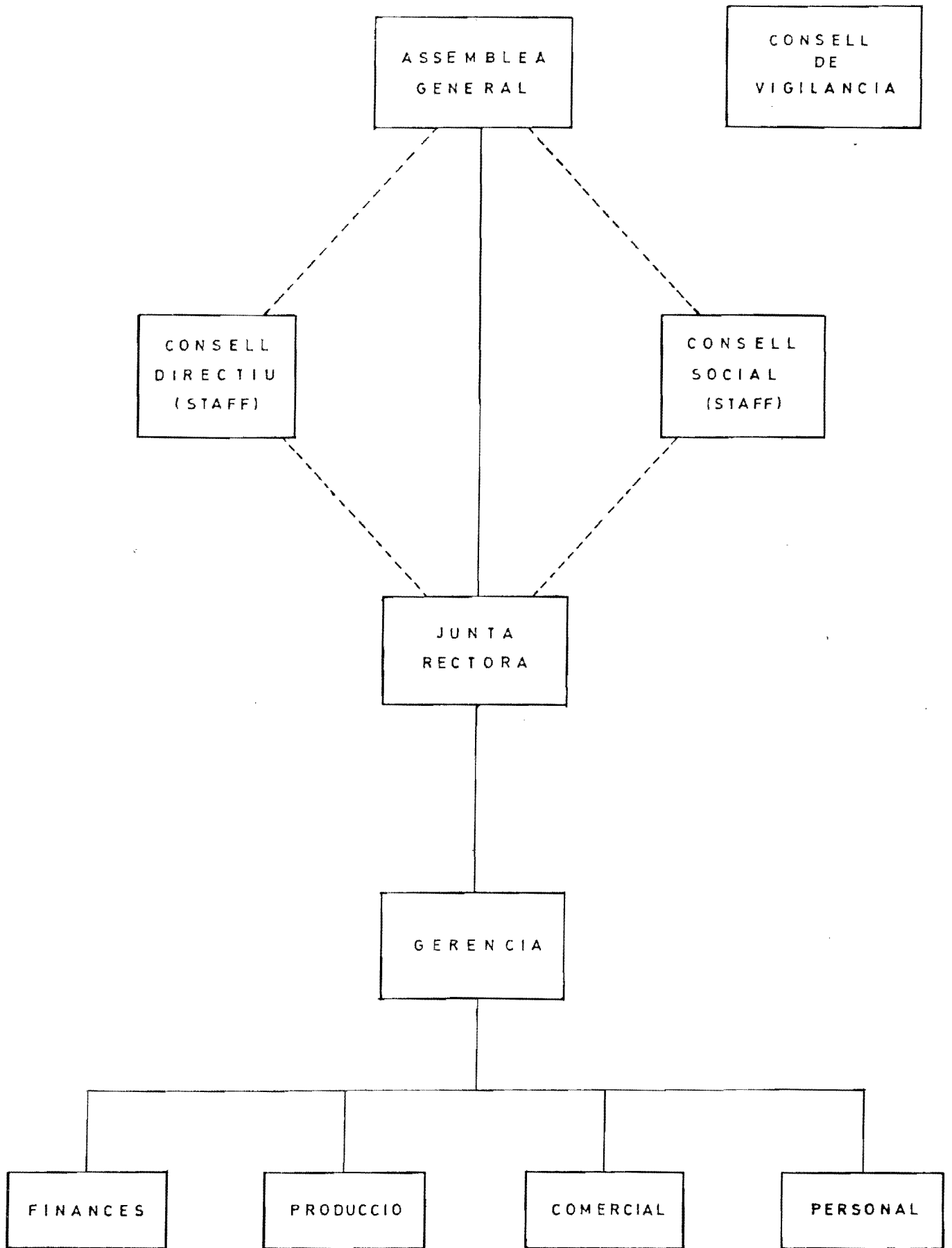


FIG. 3.2-4 ORGANIGRAMA BASIC DE LES COOPERATIVES INDUSTRIALS DE MONDRAGON ( Gorrotio,1975)

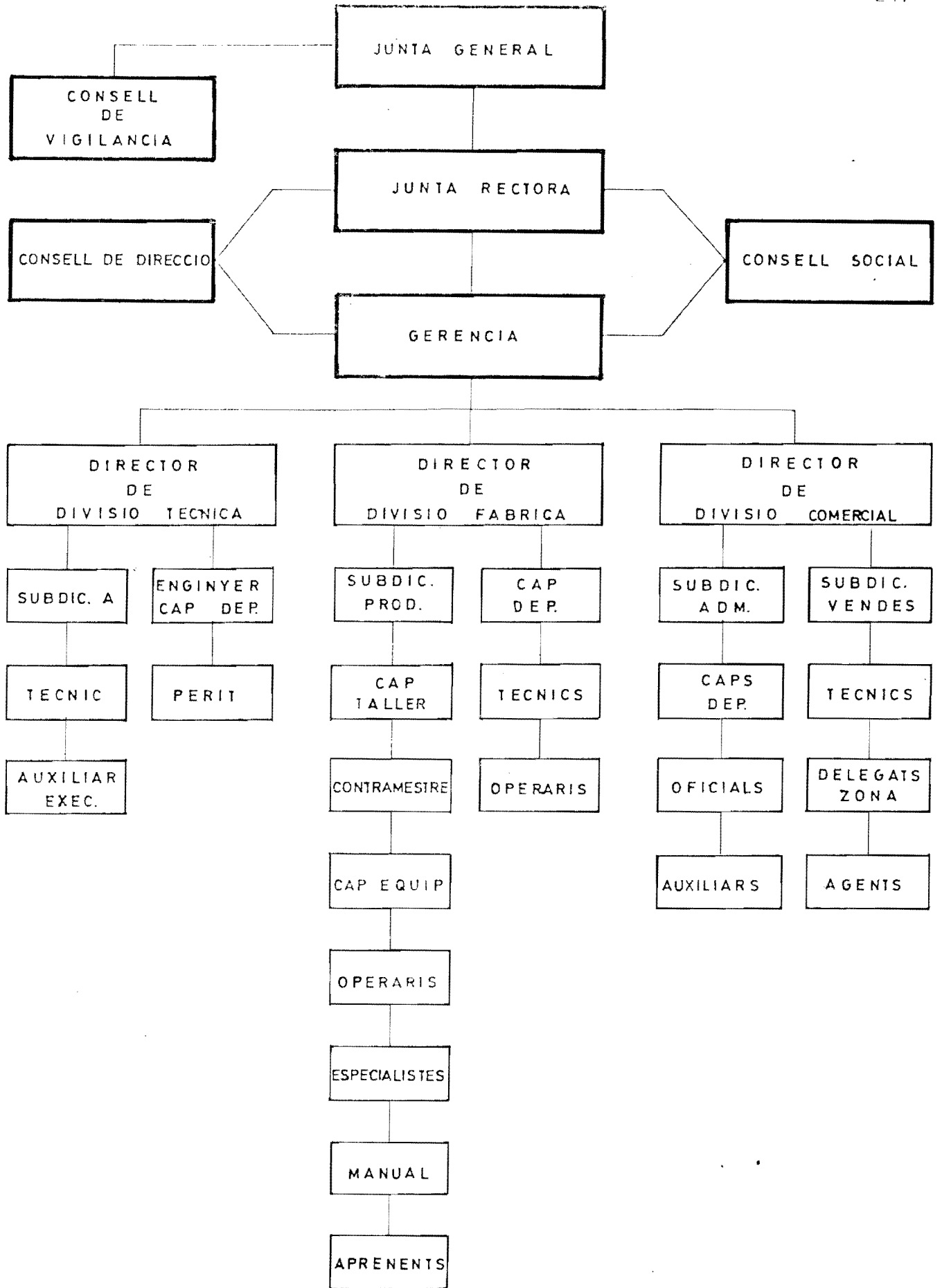


FIG. 3.2-5 ORGANIGRAMA D'ULGOR (RIAZA, 1967)

Taula 3.2-6 NIVELLS ESTRUCTURALS DELS SOCIS EN LES COOPERATIVES DE  
MONDRAGON.

L'índex estructural determina la proporció dels diners per avançat laborals. Els retorns cooperatius es distribueixen segons la proporció als serveis - prestats. A més, les aportacions de capital computables tenen un interès - entre el 4,5 i el 6%.

Fins el 1971, l'índex estructural servia a més per a ponderar el vot de ca da membre. A partir del 1971 cada membre té un vot, (Gorroño, p 54).

Un intent de la gerència de modificar l'escala de sous, per a millorar els sous dels alts executius ja que es troba amb dificultats de trobar bons -- professionals, originà una vaga que portà a l'expulsió d'alguns membres. (Zwerdling, p 154).

### 3.2.3 Agrupacions i institucions de segon ordre

Comentarem aquí les agrupacions voluntàries d'empreses i les institucions voluntàries de segon ordre destinades a proporcionar serveis comuns o ajut a -- empreses d'organització no jeràrquica. Per aquesta descripció ja pot deduir-se que deixarem fora les unitats territorials de cooperatives (UTECO), a les quals han hagut d'inscriure's obligatòriament les cooperatives segons la legislació espanyola a partir de 1939. Els serveis comuns poden ser d'assessoria, finançament, promoció de noves empreses, informació, formació.

#### Colòmbia.

-FUNDECLAM (Bogotà). Fundada el 1973, Té per finalitats: crear entitats - econòmiques comunitàries, programes socials, de docència, etc. El 1976 ha via creat 6 petites empreses comunitàries que ocupaven més de 150 treba-- lladors (FUNDECLAM).

#### Estats Units.

Dintre del corrent autogestionari o de democràcia industrial, s'han -- creat tota una sèrie d'institucions, de diferent nivell, objectiu i pes, com per exemple (Zwerdling, pp 184-8)

- Association for Self-Management. Publica un butlletí, i organitza les conferències internacionals d'autogestió.

Taula 3.2-6 NIVELLS ESTRUCTURALS DELS SOCIS EN LES COOPERATIVES DE  
MONDRAGON.

L'índex estructural determina la proporció dels diners per avançat laborals. Els retorns cooperatius es distribueixen segons la proporció als serveis - prestats. A més, les aportacions de capital computables tenen un interès - entre el 4,5 i el 6%.

Fins el 1971, l'índex estructural servia a més per a ponderar el vot de ca da membre. A partir del 1971 cada membre té un vot, (Gorroño, p 54).

Un intent de la gerència de modificar l'escala de sous, per a millorar els sous dels alts executius ja que es treba amb dificultats de trobar bons -- professionals, originà una vaga que portà a l'expulsió d'alguns membres. (Zwerdling, p 154).

### 3.2.3 Agrupacions i institucions de segon ordre

Comentarem aquí les agrupacions voluntàries d'empreses i les institucions vo- luntàries de segon ordre destinades a proporcionar serveis comuns o ajut a -- empreses d'organització no jeràrquica. Per aquesta descripció ja pot deduir- se que deixarem fora les unitats territorials de cooperatives (UTECO), a les quals han hagut d'inscriure's obligatòriament les cooperatives segons la le- gislació espanyola a partir de 1939. Els serveis comuns poden ser d'assesso- ria, finançament, promoció de noves empreses, informació, formació.

#### Colòmbia.

-FUNDECLAM (Bogotà). Fundada el 1973, Té per finalitats: crear entitats - econòmiques comunitàries, programes socials, de docència, etc. El 1976 ha via creat 6 petites empreses comunitàries que ocupaven més de 150 treba-- lladors (FUNDECLAM).

#### Estats Units.

Dintre del corrent autogestionari o de democràcia industrial, s'han -- creat tota una sèrie d'institucions, de diferent nivell, objectiu i pes, com per exemple (Zwerdling, pp 184-8)

- Association for Self-Management. Publica un butlletí, i organitza les conferències internacionals d'autogestió.

- Community Ownership Organizing Project. Publica un bon butlletí (The Public Works). A més, promou i assessora el llençament d'empreses de la comunitat i de propietat dels treballadors.
- Cornell University New System of Work and Participation Program. Director W.F. Whyte. Recopila informació sobre cooperatives, autogestió i propietat obrera.
- Cornell University Program on Participation and Labor Managed Systems. Director J. Vanek. Programes d'estudi sobre economia de sistemes de participació i autogestió, incloent el nivell de doctorat.
- Harvard Project on Technology, Work and Character. Director, M.Maccoby. Grup consultor amb molta experiència llençant projectes de democratització del lloc de treball.
- New School for Democratic Management. "Business school" per la democratització del lloc de treball i control de les empreses per la comunitat.
- Southside Community Enterprises. Empresa comunitària finançada per la ciutat de Minneapolis, per preparar un pla per promoure empreses controlades pels treballadors i la comunitat. Ha tingut ajut tècnic i financer d'importantes empreses.
- Strong force. Serveis educatius i financers per empreses controlades pels treballadors i la comunitat. Té ajut de l'estat.

### Espanya.

- Caja Laboral Popular. Al voltant d'aquesta entitat de crèdit, i que també proporciona serveis d'assessoria de gestió i de promoció, hi ha les 63 cooperatives de base amb 11.260 socis ( a 1973), l'entitat Lagun-Aro que presta serveis de seguretat social i comunitaris, i també l'Escola Professional Politècnica (Gorroño).
- EFEC (Escuela de Formación Empresarial y Comunitaria, València). Creada per la Fundación Laboral de Transportes Urbanos de València el 1972. A més dels ensenyaments clàssics empresarials, tracta de les experiències d'empreses comunitàries amb diferents graus de participació col·lectiva, i els moviments socials que a Espanya han produït diferents modalitats de treball associat (Memorandum, 1973).

- Escuela de Estudios Cooperativos, de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid. Creada el 1971. Dóna cursos d'introducció cooperativa, i altres monogràfics. Publica la revista Estudios Cooperativos.
- Escuela de Gerentes de Cooperativas. (antiga Obra Sindical "Cooperación") de (Saragossa).
- Ministeri de Treball. A més de certs serveis per cooperatives, hi ha la delegació de "Empresas Comunitarias" que proporciona finançament i altres serveis per a crear o convertir empreses tradicionals a aquesta nova -- forma legal, gairebé inexistent a cap altre país.

### Gran Bretanya.

Totes les cooperatives estan afiliades a la Unió de Cooperatives.

(Co-operative Union) que és l'òrgan oficial del moviment cooperatiu. Unes poques ho són també a la Federació (Co-operative Productive Federation), fundada el 1882 per promoure i defensar els interessos de les cooperati-- ves de producció (Jones, p 4).

L'organització actual més interessant és ICOM (Industrial Common-Ownership Movement) que segons aquesta mateixa organització "és l'única organitza-- ció a les Illes Britàniques que existeix per promoure, ajudar i coordinar empreses en les quals la prppietat i el control siguin exclusius i de tots els que hi treballen" (folletó ICOM).

L'objectiu principal és aconseguir el control democràtic del lloc de tre-- ball dels propis treballadors.

Aquesta organització ajuda financerament a noves empreses, i en certs ca-- sos a les que estan en perill. La promotora i empresa més important és -- Scott Bader. El 1976 hi havia més de 12 empreses afiliades.

El govern està estudiant una agència de desenvolupament de cooperatives -- que promouria tot tipus de cooperativa. Encara que no es preveu que dispo-- si de gaire finançament, podria proporcionar una definició d'empresa coo-- perativa més satisfàctoria que la de l'ICOM (Derrick, p 5).

Encara que no es tracti d'una "empresa" productiva en sentit clàssic, volem considerar però el cas d'una escola activa no convencional de Dinamarca, l'escola Tvind (Alemany), que ha construït, instal·lat i explota per cobrir principalment les pròpies necessitats energètiques, un molí de vent de 2 MW de potència.

Els treballs de construcció començaren pel maig de 1975, conseqüència de la decisió presa l'any anterior.

Els treballs de construcció de la torre de 53 m. i de les tres pales de 27 m. s'acabaren per l'octubre de 1977. A partir d'abril de 1978 està ja generant energia elèctrica. Entre els alumnes i els professors no hi ha tècnics en la matèria. Per les qüestions més crítiques i especialitzades han obtingut l'assessoria i col·laboració d'alguns tècnics.

Si hem comentat aquest cas és perquè aquest molí és el primer construït d'aquesta potència, cosa que ja representa una obra important. Si hi afegim que el projecte no fou portat per tècnics, fou construït per personal sense experiència, i fou organitzat d'una forma no jeràrquica, podem veure que es tracta d'una experiència veritablement interessant.

Seria un bon exercici comparar en detall el desenvolupament d'aquest projecte-concepció, disseny, obtenció de recursos i materials, organització del treball, formació, destí de la producció, etc.- amb un d'equivalent, com per exemple el molí de la General Electric, o una obra civil.

Aquesta experiència fou presentada en les Jornades d'estudi d'alternatives celebrades a Pamplona pel juny de 1978.



### 3.2.4 Marcos estructurals

Tractarem aquí experiències efectuades per empreses industrials i de serveis no jeràrquiques dintre de marcs estructurals favorables, per una legislació especial o per l'acceptació social d'un grup determinat de certa importància sense trobar una oposició oberta.

En aquesta categoria inclourem les col·lectivitzacions a Catalunya i a la resta de l'estat entre 1936 i 1939, l'autogestió Argelina, els Kibbutz -- d'Israel, i l'autogestió de Xile.

#### 3.2.4.1 Les col·lectivitzacions.

Avui es poden trobar molts escrits i llibres sobre les col·lectivitzacions a Catalunya i a l'Estat Espanyol durant el període 1936-1939.

A l'Apèndix hi ha la principal bibliografia en català i castellà sobre el tema.

En aquest treball ens limitarem a presentar algunes dades per poder-nos fer una idea de la magnitud d'aquest fenomen, i sintetitzar l'esquema d'organització de les empreses dintre del marc general de l'economia. Acabarem amb una certa avaluació de l'experiència.

En la Taula 3.2-6 s'han agrupat les empreses i sectors citades explícitament com a col·lectivitzades entre les diferents referències sobre el tema.

Segons J.M. Bricall (1970, p 192), a l'octubre de 1936 hi havia a Catalunya 435 empreses col·lectivitzades i legalitzades, 360 de les quals eren a Barcelona. Aquestes empreses es poden classificar, segons A. Perez Baró (1970, p 95) en

139 empreses amb més de 100 treballadors

167 empreses amb menys de 100 treballadors

96 nombre de treballadors desconegut

43 estrangers

415 Total.

Aquestes xifres són estimatives i baixes. El mateix autor estima que la quantitat total d'empreses col·lectivitzades arribà a unes 2.000.

Les empreses nacionalitzades foren les de guerra o les que hi estaven -

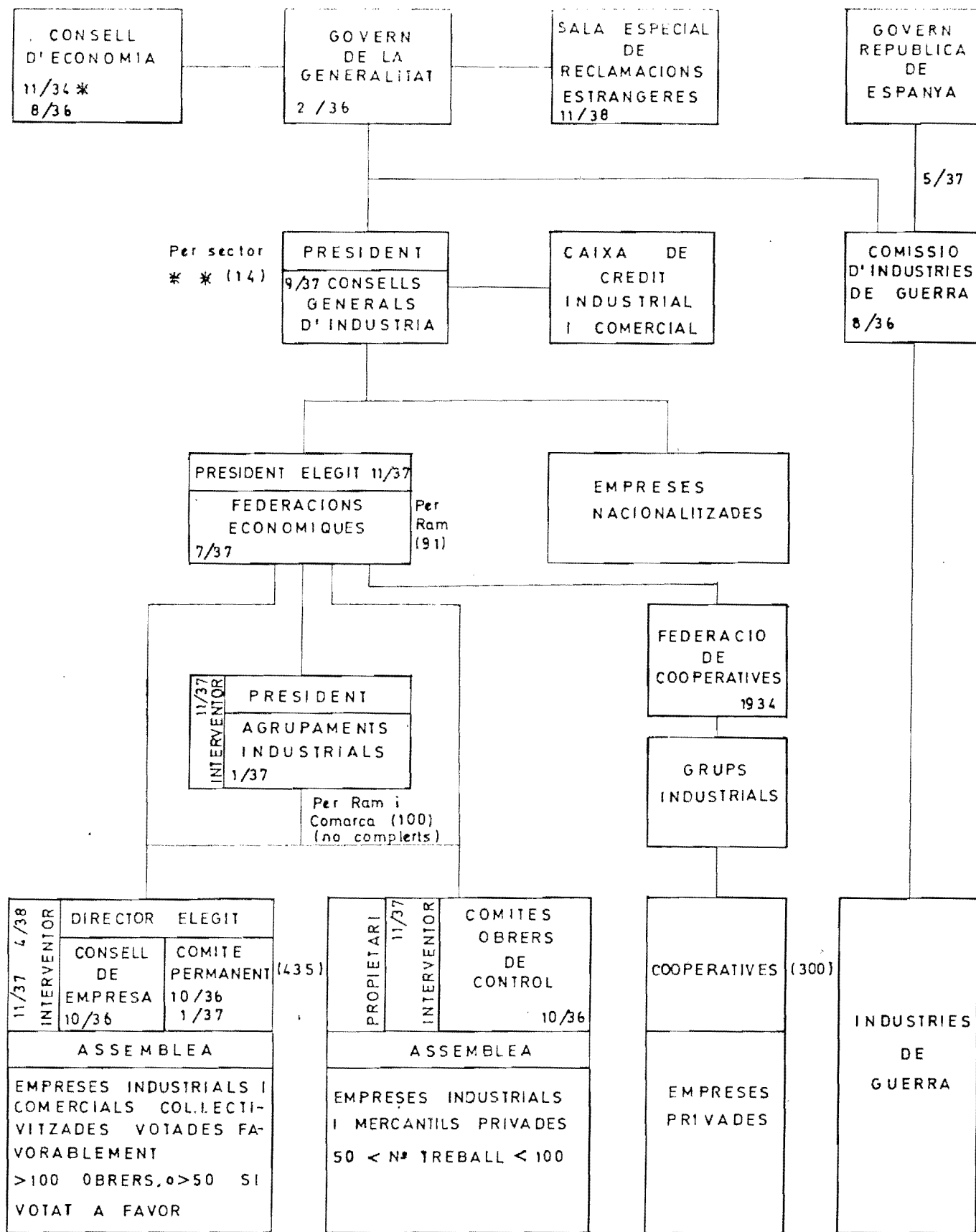
l·ligades, i van arribar a ésser 500 amb uns 50.000 treballadors (Bricall 1970, p 289) per l'octubre de 1937.

L'organització econòmica a Catalunya a la segona meitat del 1938 està esquematitzada a la Fig. 3.2-6.

Els diversos passos seguits per arribar a aquesta organització poden veure's de forma molt simplificada en la Fig. 3.2-7.

Per a poder avaluar els resultats de les col·lectivitzacions cal considerar les circumstàncies ambientals econòmiques i polítiques en què es desenvoluparen. Entre les econòmiques cal destacar que no es col·lectivitzà més que una part de l'economia, i quedaren excloses les cooperatives, els bancs, -error fatal segons Semprún Maura (p 93)- les assegurances, l'agricultura en general, l'administració pública, el comerç exterior, i la majoria d'empreses amb capital estranger.

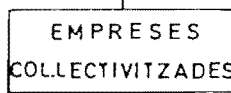
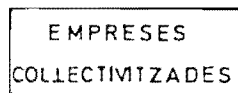
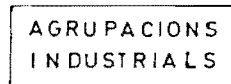
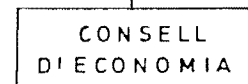
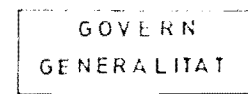
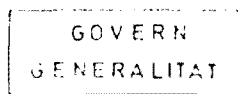
La manca de primeres matèries i la pèrdua de mercats de l'Espanya feixista, de l'estranger i algunes vegades de l'Espanya republicana fou un gran inconvenient. La manca de finançament degut al drenatge monetari abans del 18 de juliol del 1936, a les despeses de la guerra, al boicot internacional, al control financer del govern republicà de Madrid i a les excessives despeses inicials en moltes indústries col·lectivitzades fou també un condicionant negatiu considerable. Un altre inconvenient foren les empreses distribuïdes entre Catalunya i la resta de l'estat. Les circumstàncies polítiques adverses més importants foren la situació de guerra que obligà la reconversió de moltes indústries i la divisió d'esforços entre la guerra i la revolució, i la dependència de la Generalitat respecte al govern central en matèries de finançament, ordre públic i guerra. Un aspecte també important fou la manca d'una teoria i estratègia col·lectivista adaptada a la peculiar situació que s'originà pel juliol de 1936 i que conduí a la participació dels anarco-sindicalistes en el govern, fet considerat com un "error" pels mateixos que hi participaren, sense que hagin però presentat l'alternativa, "correcta" que haguéssin hagut seguir en aquelles circumstàncies. La diferència important de les condicions a Catalunya i a l'Espanya republicana jugaren un paper important en el desenvolupament de la situació a Catalunya.



\* DATES DELS DECRETS O DE LA IMPLANTACIO

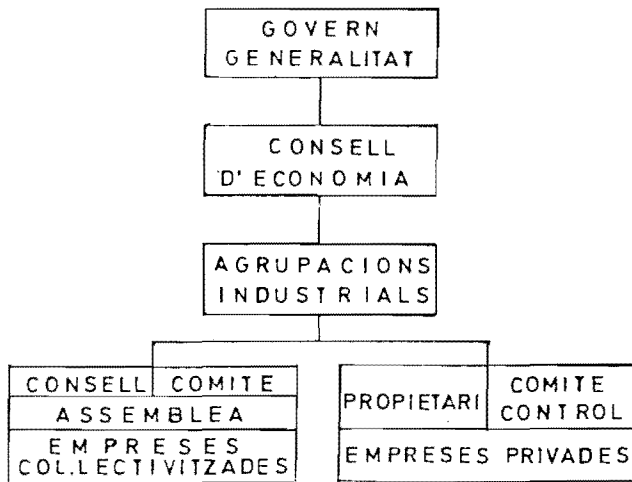
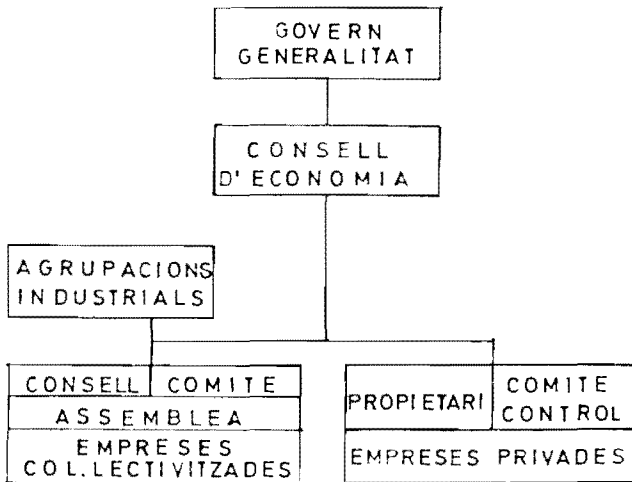
\*\* QUANTITAT TOTAL EN EXISTENCIA

FIG. 3.2-6 MODEL D'ORGANITZACIO ECONOMICA DE L'ECONOMIA CATALANA A LA SEGONA MEITAT DEL 1938



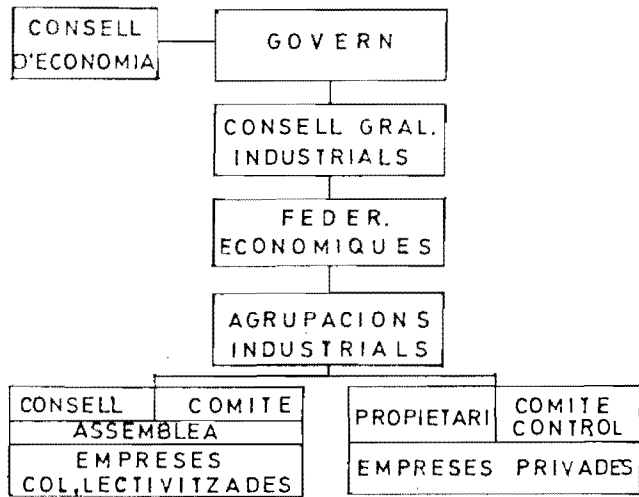
a/ Situacio fins el 10/8/36

b/ Situacio a 11/8/36



c/ Situacio 24/10/36 (Decret)

d/ Situacio 30/1/37



e/ Situacio 8/37

FIG. 3.2-7 EVOLUCIO ESQUEMATICA DE L'ORGANITZACIO ECONOMICA DE CATALUNYA: LES EMPRESSES COLLECTIVITZADES I PRIVADES (1936 - 1938)

### 3.2.4.2 Els Kibbutzim.

El cas dels Kibbutzim d'Israel resulta particularment interessant perquè és un intent d'establir un sistema productiu dual de lliure elecció: el jeràrquic de propietat privada, i l'igualitari col·lectivista. De fet l'experiència va més enllà, i considera tot l'estil de vida i de relacions humanes. És per això que ens serà d'una utilitat relativa per -- l'objectiu del nostre treball.

Els Kibbutz agrícoles israelites són ben coneguts, però els industrials ja no ho són tant. Més que kibbutz industrials es tracta de plantes industrials de certs kibbutz, ara agrícoles i industrials. Aquestes plantes són petites en general. L'any 1964 les 170 plantes existents tenien entre 20 i 250 persones (Fine, p 248), el 1971 el 75% tenien menys de 50 persones, i el 15% més de 100. Actualment hi ha més de 200 plantes, amb un total de més de 10.000 treballadors. Un promig del 30% de la població productiva del kibbutz treballa en les plantes industrials, que representen més del 50% dels ingressos totals. (Rosenstein, p 121).

El principal problema que tenen actualment és la força de treball assalariada, que representa més del 50% dels treballadors, i que va contra els principis ideològics del kibbutz.

Les raons que han portat a la industrialització dels Kibbutz han estat (Fine, p 247; Rosenstein, p 121)

- necessitat de proporcionar a les persones d'edat treballs menys durs que els agrícoles.
- excés de mà d'obra a causa de la mecanització intensiva de l'agricultura.
- interès en la diversificació, en part per retenir els joves
- ajut a absorbir els immigrants
- desig de millorar el nivell de vida i de tenir un ingressos estables
- existència d'una base tecnològica i managerial
- reduir la dependència del kibbutz respecte de l'economia de mercat en produir béns necessaris per la comunitat

En teoria l'organització de les plantes industrials és com la d'altres branques -agrícola, ramadera-, però a la pràctica de 10 kibbutz estudiats només un seguia el mecanisme teòric per a la presa de decisions

(Rosenstein, p 121).

L'estructura teòrica del kibbutz - i que inclou les activitats productives i tota la vida de la col·lectivitat - és la de la Fig. 3.2-8 (Bar-kai, p 215), que és una evolució de la primitiva idea de participació directa. L'organització i les funcions de cada organisme i càrrec són les següents:

- Assemblea General: poder últim i cos central deliberador. Es reuneix setmanalment.
- Consell: discuteix a fons els temes que surten a l'assemblea, i prepara recomenacions o pren decisions subjectes a revocació. Consta de 20 o 30 membres.
- Secretariat: òrgan principal de presa de decisions, amb reunions setmanals i format pels que ocupen els càrrecs (caps dels Comitès) de secretari general, coordinador econòmic, coordinador de treball, tresorer, coordinador d'educació, i altres membres sense càrrecs, fins un total de vuit o deu, elegits tots anualment per l'assemblea general.
- Comitès: estudien i decideixen la majoria de detalls. La funció cardinal d'aquests comitès és el seu paper en el procés de selecció i nomenament de membres per les funcions administratives i managerials. Per exemple, el comitè econòmic nomena els coordinadors de branca, el de treball decideix qui treballa on, el d'educació decideix qui serà l'encarregat de l'escola. Aquest sistema de repartiment de les funcions aconseguix que del 40 al 50% de la població d'un kibbutz - prengui part en la seva gestió, que per raó del sistema de rotació -element bàsic en el funcionament del kibbutz- aconseguix que tothom passi per les funcions gestores.
- Branques: són unitats independents de producció o de servei i constitueixen les cèl·lules de base del sistema econòmic. Estan formades per un equip permanent de membres amb experiència i que hi romanen per uns anys, amb un coordinador sovint sorgit naturalment. El coordinador de branques formalment és nomenat pel comitè econòmic. Cada branca té una comptabilitat separada, i ha de competir amb la resta per obtenir els recursos escassos de terra, capital, equip, mà d'obra qualificada i no qualificada, i experts.

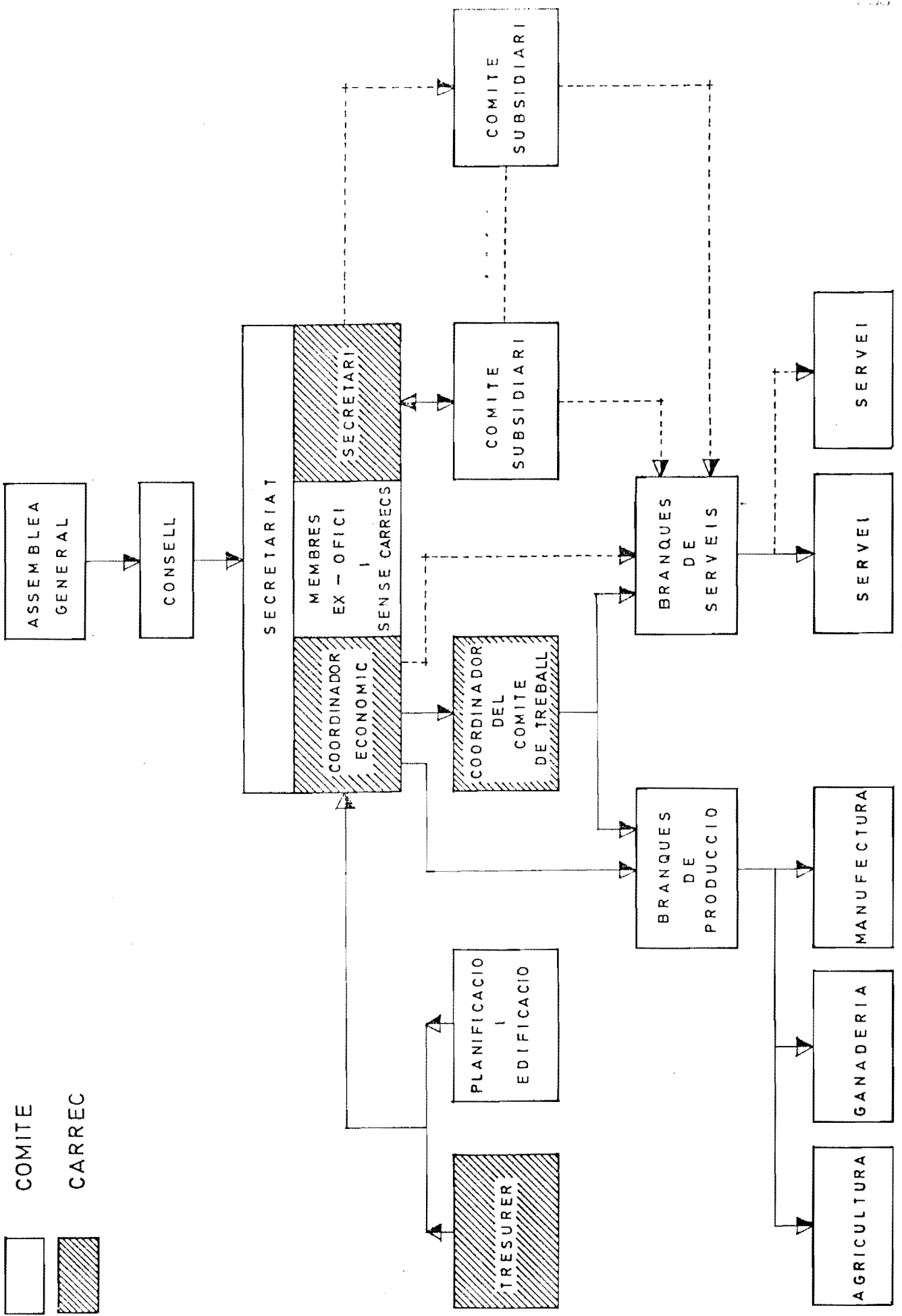


FIG. 3.2-8

ESTRUCTURA FUNCIONAL BASICA DEL KIBBUTZ

La propietat és col·lectiva, i la retribució igual per a tots els membres. La forta motivació dels membres es reconeix com la base i condició indispensable de la viabilitat i de l'èxit del kibbutz.

A Israel hi ha més de 90 cooperatives industrials, les dues més importants de les quals, Egged i Dan, són les dues empreses de transport per autobus (Rosenstein, p 120).

### 3.2.4.3 Algèria.

L'autogestió ha estat la forma no jeràrquica d'organitzar certes empreses industrials i de construcció a Algèria, que no representen més del 10% del total (Guillerm et al., p 175), a partir de llur abandó pels propietaris el 1962, i a causa de

- La intervenció pels seus treballadors
- l'existència d'un grup d'empleats a l'Administració simpatitzants de l'autogestió.

El decret legalitzant l'autogestió dels béns abandonats fou signat per Ben Bella el 22 de març de 1963, amb una oposició important dintre del nou aparell estatal. Aquest mateix decret especifica els següents òrgans d'autogestió:

- Assemblea general: tots els treballadors algerins majors de 18 anys, amb més de 6 mesos seguits a l'empresa. Ha de reunir-se trimestralment, o per requisit d'un terç dels membres.
- Consell dels treballadors: format si l'assemblea té més de 30 membres elegit per a tres anys per l'assemblea i que es renova un terç cada any. Reunions mensuals. Les seves funcions són
  - . adopció del reglament interior de l'empresa
  - . compres i vendes
  - . préstecs dintre de les línies dictades per l'assemblea
  - . elecció del comitè de gestió
- Comitè de Gestió: Consta de 3 a 11 membres, elegits per tres anys i renovables a terços cada any. Elegeix el seu president cada any. Aquest convoca el comitè, aom a mínim mensualment. Almenys dos terços dels membres han d'estar implicats directament en la producció.
- Director: nomenat pel govern, representa l'Estat. Fa de secretari



del Comitè de Gestió, i firma les ordres de comanda i de pagament; té poder de veto per decisions preses bé contra el pla del govern, bé que disminueixin el valor dels mitjans de producció de l'empresa. Teòricament depèn del president del Comitè de Gestió, però en la pràctica és un funcionari molt protegit per l'administració.

A partir de la destitució de Ben Bella el Juny de 1965, el sistema d'autogestió industrial s'ha vist marginat, i segons algunes opinions (Guillerm et al., p 182) de fet ja no existeix perquè les empreses han estat integrades en unitats de producció més grans.

Per més detalls de l'autogestió algerina, a més de l'obra citada de Guillerm et al., veure Helie, Laks, Marril.

#### 3.2.4.4 Malta.

El govern laborista que sortí el juny de 1971 poc després de la independència de Malta ha mantingut molt bones relacions amb els sindicats obrers. Poc després d'arribar al poder, inicià alguns experiments de participació obrera, superats molt aviat per la iniciativa espontània dels obrers de moltes empreses (Kester).

Una experiència particularment interessant és la participació obrera en les importants drassanes de reparació naval, amb més de 5.000 obrers, les més importants del Mediterrani. L'esquema organitzatiu és el de la Fig. 3.2-9 i les funcions de cada organisme són les següents (Vella)

- Consell d'Administració: representa els accionistes. Estableix el funcionament i polítiques de l'empresa. Els treballadors van adquirint accions.
- Management Board: la meitat són managers elegits pel Consell d'Administració, i l'altre meitat representants sindicals. Responsable del funcionament diari de l'empresa, de l'utilització del personal, hores extres, contractació. Passen les recomenacions dels comitès conjunts de productivitat al management. En el futur els representants sindicals aniran essent substituïts pels empleats.
- Management: du a terme les decisions preses per la Management Board
- Comitè conjunt de Productivitat: n'hi ha un per a cada divisió; passen suggeriments i recomenacions al Management Board respecte mètodes per augmentar la qualitat i productivitat, i per humanitzar el treball. Els seus membres són elegits pels treballadors.

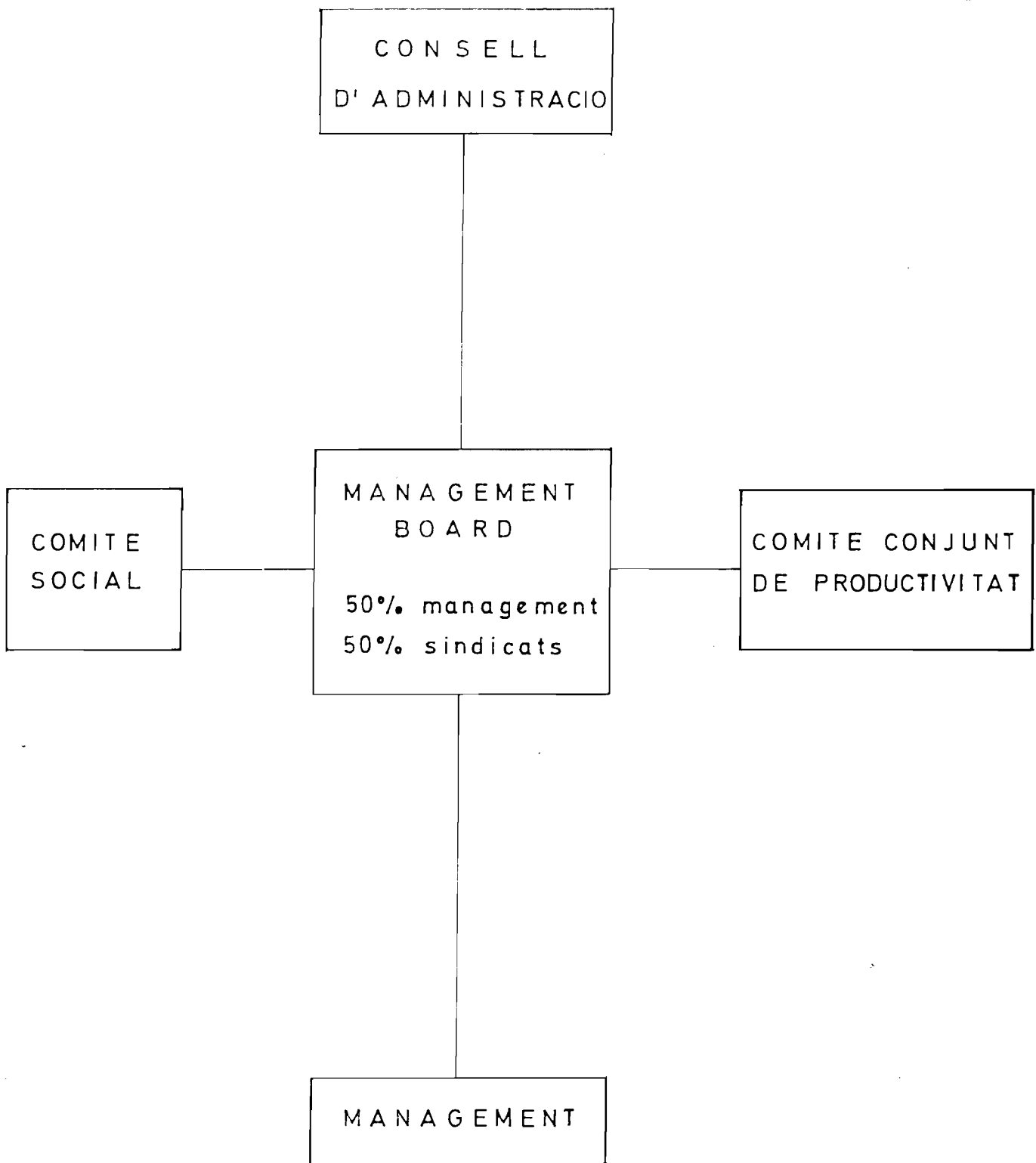


FIG. 3.2-9

ESTRUCTURA DE L'ORGANITZACIO DE LA DIRECCIO DELS ASTILLERS DE REPARACIO NAVAL A MALTA.

- Comitè Social: hi formen part els sindicats, l'assistent social, i el metge d'empresa. La funció és trobar treball alternatiu pels malalts o accidentats, i educa els treballadors en llurs deures i drets respecte l'empresa i els companys.

### 3.2.4.5 Xile.

Amb el triomf del govern de la Unitat Popular l'any 1970, l'economia fou dividida en tres àrees: de propietat social, de propietat mixta, i de -- propietat privada. La primera comprenia en general les grans empreses de gran productivitat i intensives en capital, i totalitzava 52 empreses amb el 33,8% del valor productiu del país, al costat de 38 empreses amb el -- 11,4% de l'àrea mixta i el 54,8% de l'àrea privada (Espinosa, pp 57 a 61), d'un total de 35.000 empreses industrials i artesanals distribuïdes segons la taula 3.2-7 (Raptis, p 22)

Volum

<u>Nre. obrers</u>	<u>Nre. empreses</u>	<u>% empreses</u>	<u>% obrers</u>
> 500	210	0,6	18,6
200-500	700	2,0	18,1
100-200	1.120	3,2	14,0
50-100	1.195	5,7	12,7
20-50	5.985	17,1	16,2
15-20	3.500	10,0	5,1
10-15	6.230	17,8	6,5
5-10	<u>15.260</u>	<u>43,6</u>	<u>8,8</u>
Total	35.000	100	100

Taula 3.2-7 Estimació de la composició de les empreses industrials i artesanals pel volum de la plantilla a Xile 1971 (Raptis, p 22)

L'any 1971 es promulgaren les Normes Bàsiques per la Participació a les -- empreses de l'àrea social i mixta, que proposaren l'organització de les -- empreses segons la fig. 3.2-10 (Espinosa, p 63). La realitat fou bastant diferent per diferents raons, però bàsicament per l'oposició política de la dreta, que volia imposar la propietat dels treballadors de les empreses de l'àrea social. Això portè una nova llei -----

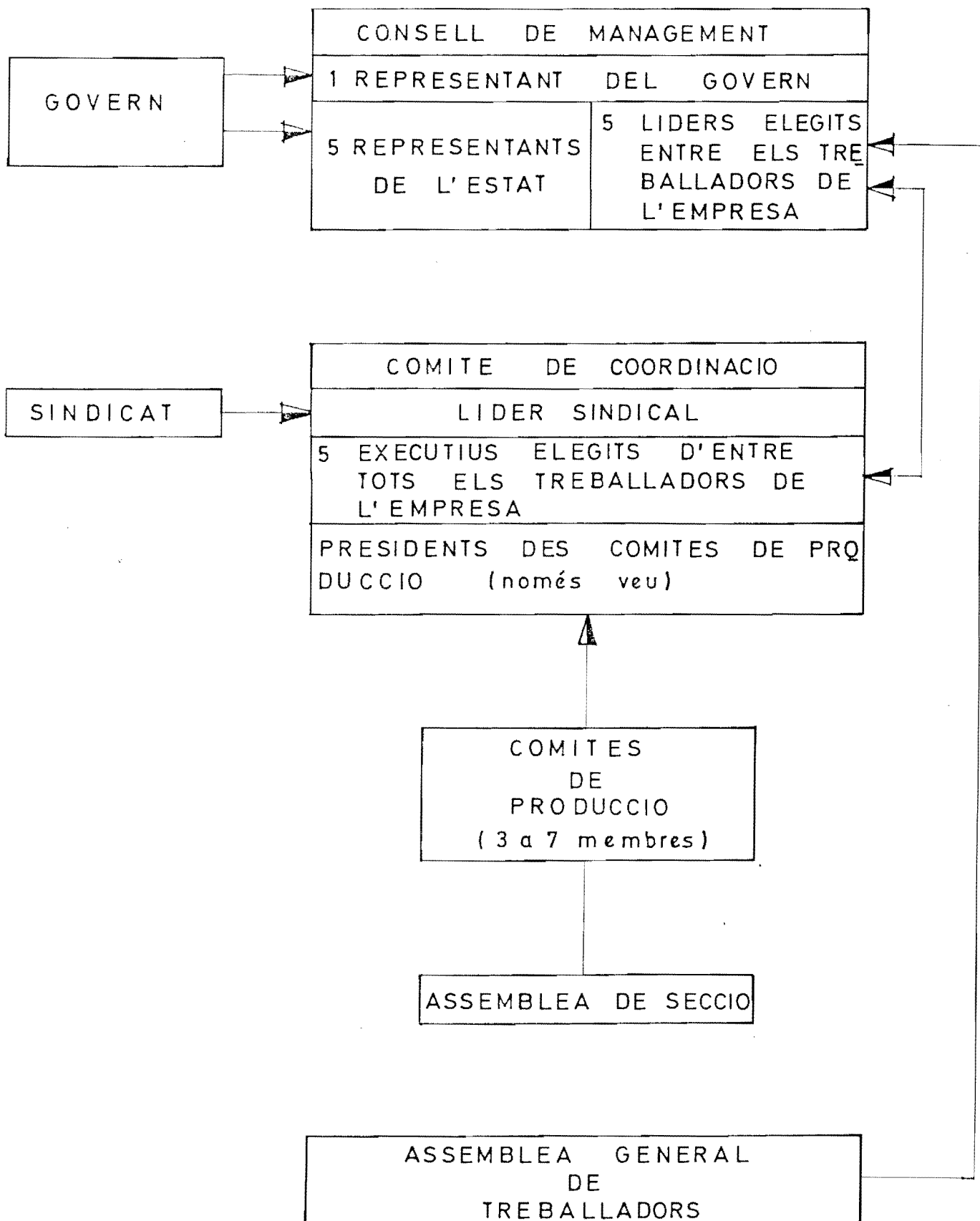


FIG. 3. 2 - 10

ORGANITZACIO DE L'EMPRESA PROPOSADA PER LES NORMES BASIQUES DE PARTICIPACIO A CHILE EL 1971 (ESPINOSA, P. 63)

(juny 1972) per la qual es mantenia el co-management de les 90 primeres empreses proposades pel govern, i es passava a l'autogestió en les noves, que quedaven en una forma de propietat social amb un finançament extern gestionat pels treballadors. D'altra banda els treballadors estengueren l'àrea social a empreses complementàries o que subministraven parts importants. La situació a finals del 1972 era la següent: de les 90 empreses de la primera llista del govern, 10 havien estat trespassades per negociació, 28 per intervenció o confiscades, i 52 restaven en mans privades, però en canvi altres 300 o més empreses havien passat a l'àrea social per pressió obrera o intervenció estatal per irregularitats. El nombre d'aquestes arribà a 420 per l'agost del 1973 (Espinosa, p 70). El tipus d'organització també varià molt i va anar a l'extrem d'haver substituït els representants estatals per obrers, al del control pràctic total per part dels representants de l'estat (Espinosa, p 71). En la gran majoria de casos, els obrers tenien més del 50% de vots del Consell (Zimbalist, 1975, p 44).

#### 3.2.4.6 Portugal.

Després del cop militar del 25 d'abril del 1974, l'abandó i el sabotatge de moltes empreses per part dels seus patrons estimulà la seva ocupació o control pels treballadors. Per tenir una idea de la seva importància, donarem una relació d'empreses amb una certa gestió obrera (Autogestió et Socialisme, nº 33-34, gener-març 1976)

- Charminha, Lisboa. Confecció. 60 obrers i 15 administratius. El propietari alemany abandonà el país.
- Emival, Valongo. Minería. El propietari abandonà l'empresa.
- Eurofil. Transformació matèries plàstiques. Expulsió del propietari.
- Sogantal, Montijo. Confecció. 48 obrers. Capital francès, L'amo abandonà el país.
- Camoda. Confecció. Capital alemany. Tancament de l'empresa.
- Eduardo Pereira Pinto, Porto. Fabricació utilitatges per la indústria tèxtil. Amença de tancament.
- Francisco Maximo de Almeida, Lisboa. Construcció metal·lúrgica. 135 empleats.

- Ornitex, Famalicao, Tèxtil. 230 treballadors
- Sousabreu, Guimaraes. Tèxtil. 30 treballadors
- Tribor, Lousado. Cautxu.
- Martirol, Encarnaçao. Rentador de roba. 25 dones  
(Portugal a Blaze of Freedom, Big Flame Publications, Birmingham, p 25)
- Corame, Santarem. Estructures metàl.liques. 300 treballadors (Robertston, et al, pp 6-8)
- Sociedade Central Cervejas. Fàbrica de cervesa (Portuguese Workers - Coordinating Committee, p 7)

El ministeri de treball estimà en 200 les empreses gestionades pels treballadors per l'octubre del 1975. Els motius del traspàs de control foren:

- abandó del patró
- tancament de l'empresa
- lluita obrera

Un cas especial és el dels ascensors Otis, que malgrat ser una empresa estrangera, i per tant exclosa del programa de nacionalitzacions del govern, els treballadors hi introduïren un fort control obrer (Marcy, p 15). (8)

### 3.2.5 Països Constitucionals.

Aquesta categoria inclou els països que actualment han organitzat la seva economia en base a empreses gestionades de forma no jeràrquica per les persones que hi treballen, i entenent per gestió una participació i responsabilitat dels membres de l'empresa superior a la derivada de la representació dels empleats en els consells d'administració.

Inclourem Iugoslàvia, de la qual hi ha molta informació, i hauríem de considerar també la República Popular Xina, de la qual hi ha molt poca informació, encara que els fets després de la mort de Mao estiguin radicalment canviant l'organització social anterior. (9)

És probable que altres països dels anomenats socialistes o comunistes poguessin entrar en aquesta categoria, però la manca d'informació suficient ens ha fet no considerar-los aquí.

### Iugoslàvia.

El període autogestionari de Iugoslàvia s'inicià poc després de la ruptura amb la línia de la Unió Soviètica el 1948,

"el 1949/50 precisament en els límits del possible i l'impossible, entre la realitat i la utopia" (Bilandzic et al. p 25)

Des d'aquests inicis fins a la Llei Constitucional de 1953 que venia a substituir la Constitució del 1946, es pot considerar com una etapa de transició en què s'utilitzen uns "instruments" d'influència del Pla sobre les empreses (Lasserre, p 19).

A partir del 1953 començà una etapa de gestió obrera, en què els directors de les empreses deixen de ser nomenats per l'Estat i ho són per concurs.

El 1963 es dona un gran pas amb la nova Constitució.

L'article 10 diu que

"L'organització del treball i l'administració en l'organització del treball han de facilitar - a tots els nivells i en totes les fases del procés de treball que constitueixin un tot - que els treballadors resolguin tant directament com sigui possible les qüestions del treball, la regulació de les relacions mútues, la distribució dels ingressos i altres referents a llur situació econòmica, procurant assegurar a la vegada les condicions de treball més favorables i les activitats econòmiques de l'organització del treball en el seu conjunt" (Bilandzic et al, p 65)

La Constitució lliga l'autogestió econòmica a la social, l'empresa al municipi. Són particularment importants els estatuts de les empreses

"amb els quals els treballadors determinen l'organització interna, la competència i la responsabilitat dels òrgans d'administració, la situació de les unitats de treball i el dret dels treballadors a l'administració d'aquestes unitats, les relacions de treball i altres internes, la forma de gestió i altres" (Bilandzic et al, p 66)

L'aplicació de la nova Constitució anà lligada a una sèrie de problemes econòmics els anys 1964-65, i a transformacions radicals econòmiques i polítiques (Bilandzic et al 124).

La Constitució del 1974 introdueix un canvi important, en passar la propietat

tat del capital a les empreses productores, en lloc de ser un capital "social" controlat inicialment per un fons nacional d'inversió dirigit per - les banques (Lasserre, pp 19-23). La raó d'aquest canvi fou que havia en apa regut unes tendències que significaven la

"transformació de les estructures tecnocràtico-administratives en una espècie ... de propietari col·lectiu del "capital social" que ..... hauria alienat així els treballadors, els hauria posat en el lloc de treballadors assalariats, contrets a servir-se d'aquest capital esdevingut autònom, per a dur a terme els fets de la política dels dirigents, en lloc del contrari" (Kardelj, p 11)

ja que

"Els equips directius dels bancs, les grans firmes comercials i altres institucions en les quals es trobava el capital, més o menys entrelligats amb les forces polítiques locals i de les repúbliques, assoliren una posició dominant en el mercat i el "monopoli" de la vinculació de l'economia iugoslava amb l'economia mundial" (Bilandzic et al, p 144)

L'organització de les empreses consta dels òrgans indicats a la Fig.3.2-11. Pot considerar-se com una forma dual amb dos centres d'autoritat, l'un el de política general -els òrgans d'autogestió- i l'altre l'executiu amb el -- management (Ramondt, p 3).

El Col·lectiu Obrer pren decisions quan és consultat a iniciativa del Consell obrer o a petició d'un terç dels treballadors. Aquest elegeix per -- dos anys els membres del Consell obrer, els quals poden ser reelegits, i també revocats.

El consell obrer és compost de 15 a uns 60 membres. En les empreses petites, de menys de 30 treballadors, el col·lectiu fa de Consell. Les seves funcions més importants són les d'aprovar el pla general de l'empresa, repartir el benefici, nomenar i controlar el comitè de gestió, i establir -- el reglament de l'empresa. Es renova la meitat cada any.

El Comitè de Gestió és l'òrgan executiu del Consell Obrer, i es compon de 3 a 10 membres elegits pel Consell, amb possibilitat de reelecció. El Comitè es renova a terços. Entre les seves funcions específiques poden ressaltar-se les de (Lasserre, p 57)



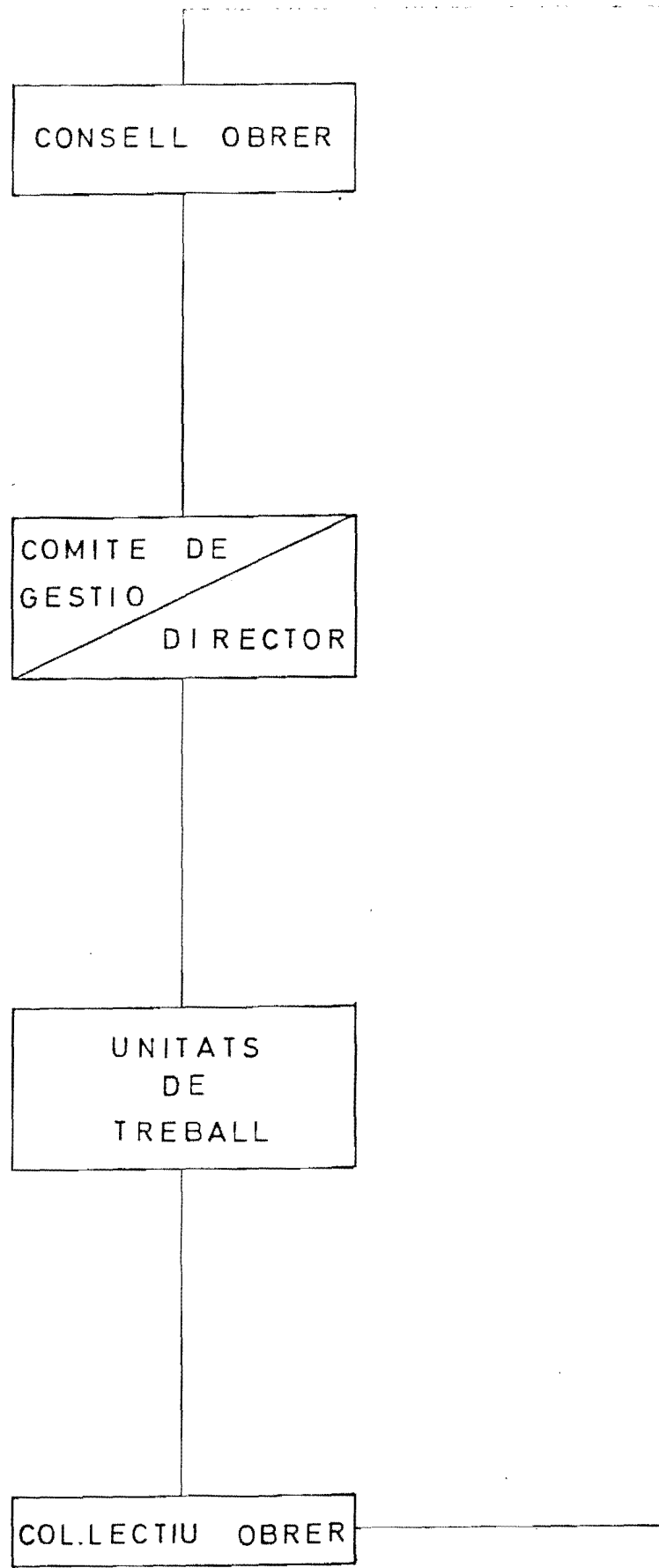


FIG. 3.2-11

ORGANITZACIO DE L'EMPRESA IUGOSLAVA

personal: comiats, canvis de categoria, perfeccionament professional, direcció

direcció: nomenament de càrrecs directius, organització del treball, establiment dels reglaments, realització del pla

protecció social: aplicació de les lleis socials, salaris, condicions del treball, seguretat, condicions de vida

projecció: projectes d'empresa, plans mensuals

El Director és elegit, amb un concurs públic, per un jurat compost per -- delegats del Consell Obrer i dels comitès populars del districte (Lasserre, p 57), i pot ser revocat a petició del comitè de gestió. Les seves funcions definides pel reglament de l'empresa, inclouen en general la direcció efectiva de l'empresa, la contractació i proposta d'acomiadament del personal, signatura de contractes, representació exterior, i disposició dels fons. Forma part del comitè de gestió.

Les Unitats de Treball són unitats organitzatives en les quals es realitza un procés tecnològic de treball determinat i complet. Tenen una certa autonomia (Dorado, p 39), i hi ha una tendència a establir relacions contractuals comptabilitzant els serveis prestats. Aquestes unitats de treball - són considerades una innovació important, i permeten la presa de decisions directes en comú pels treballadors que hi formen part (Hunnius, p 280).

Sovint es fa distinció entre el poder administratiu i legislatiu autogestionat, i el directiu o professional, que és jeràrquic amb els nivells de supervisió, caps, managers i experts tècnics (Hunnius, pp 277-8).

Aquestes Unitats de Treball o econòmiques existeixen a partir del 1960, i foren transformades en la reforma constitucional del juny del 1971.

Creiem que aquesta transformació constitucional de l'empresa en les anomenades organitzacions bàsiques de treball associat és molt important.

Aquestes unitats són institucionalment independents, per la qual cosa l'empresa esdevé una associació o federació d'aquestes organitzacions bàsiques (Rus et al., p 15), que són qualsevol part de l'empresa que generi un ingrés dintre o fora de l'empresa, mantenint un procés homogeni dintre d'ella. Els canvis començaren a notar-se quan a partir de 1974 les empreses foren obligades a ser formades a partir de les organitzacions bàsiques.

El management i staff centrals foren considerats entitats comunals al mateix nivell jeràrquic que les organitzacions base. A partir de 1976, --- aquestes han d'aprovar la formació de les entitats de management i staff, i el sou dels seus membres (Boonzajer, pp 2-3).

L'autonomia d'aquestes unitats base és molt gran. Poden decidir sobre pertànyer a l'empresa o abandonar-la per integrar-se a una altra, discutir -- els preus interns i els terminis de lliurament amb l'empresa, tenir normes pròpies, i tenir una entitat pública que li permet àdhuc tenir un compte corrent propi en un banc (Boonzajer, pp 2-3).

### 3.3 RESULTATS DE LES EXPERIÈNCIES NO JERARQUIQUES

#### 3.3.1 Introducció

Els criteris d'avaluació dels resultats d'una empresa capitalista són força clars, perquè l'objectiu principal és l'obtenció de certs beneficis i tendir a augmentar-los. En empreses no jeràrquiques, com les cooperatives, els objectius poden no ser tan clars, i per exemple

"poden incloure explícitament altres variables, com la promoció dels treballadors, la satisfacció en el treball per la participació en el procés de presa de decisions" (Jones, 1977, p 8)

Aquí volem analitzar tant els resultats econòmics com els de satisfacció i els de participació.

Per entendre millor els resultats econòmics de les diferents experiències d'organització no jeràrquica exposarem per començar la teoria econòmica del professor Vanek relacionant nivells d'inversió, taxa d'interès i volum de l'empresa.

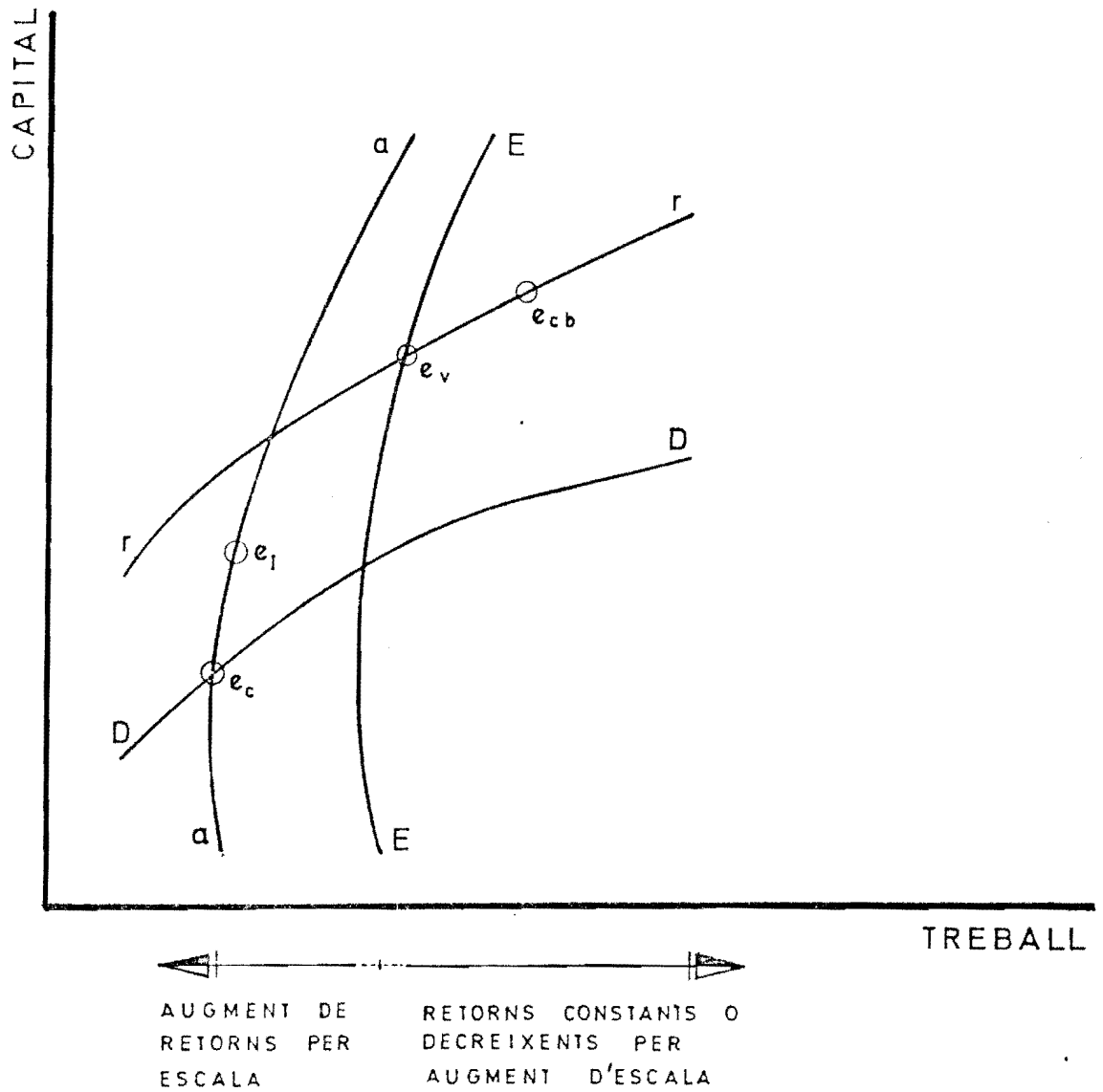
Després analitzarem els resultats generals d'empreses no jeràrquiques operant en països industrials de sistemes econòmics de propietat privada, o capitalistes, per passar a comentar alguns exemples concrets. Classificarem les experiències entre autogestió i cooperatives.

Per acabar, veurem els resultats de sistemes no jeràrquics que cobreixen alguns sectors d'un país, com les col·lectivitzacions de l'any 1936, i -- Xile entre 1970 i 1973, o el conjunt de l'economia d'un país, com Iugoslàvia.

#### 3.3.2 Teoria econòmica de les empreses no jeràrquiques

L'economista professor J. Vanek ha anat desenvolupant una teoria econòmica sobre les empreses no jeràrquiques tot al llarg de diferents escrits (Vanek; 1970; 1975; Vanek et al 1976). Per altra banda, a Anglaterra R. Derrick i D.C. Jones han treballat importants aspectes econòmics de les cooperatives de producció.

La teoria de J. Vanek es resumeix en la Fig. 3.3-1, Segons aquesta, el model d'empresa que defensa i proposa -gestionada democràticament, autoapropiant-se del producte, i finançada externament pagant al capital l'interès



- $e_v$  : model Vanek
- $e_c$  : cooperativa
- $e_l$  : Iugoslàvia
- $e_{cb}$  : empresa capitalista amb beneficis

- EE : lloc de màxima eficiència física
- aa : lloc de màxima productivitat del treball
- rr : lloc de productivitat marginal del capital amb interès de mercat
- DD : lloc de productivitat marginal del capital amb "desincentiu" per acumular

FIG. 3.3-1 DIFERENTS PUNTS D'EQUILIBRI EN EL PLA CAPITAL—TREBALL ( Vanek et al, p 14 )

del mercat- trobaria el punt d'equilibri entre capital i treball en un --  
 punt d'eficiència física òptima, suposant que a nivell global de l'econo-  
 mia els recursos s'utilitzen completament. Recordem que l'empresa paga un  
 interès pel capital que està determinat pel mercat de capitals, i reflec-  
 teixen la utilització d'un recurs "escàs" i que per tant s'ha d'usar de -  
 forma òptima. Les cooperatives, en el model exclusivament autofinançades,  
 tenen un "desincentiu" per a invertir, ja que els treballadors no poden -  
 recuperar les inversions en jubilar-se. L'incentiu per a invertir seria -  
 inversament proporcional a l'estimació de la futura temporada de treball  
 en la cooperativa, esperant que tota inversió signifiqui un augment alme-  
 nys equivalent del retorn -salari, interessos- dintre d'aquest període.  
 La conseqüència d'aquest fet és que la tendència de les cooperatives és -  
 ser petites i poc capitalitzades , cosa que és observada a la pràctica --  
 (Jones, 1977, p 43).

L'empresa capitalista amb beneficis opera en la zona de retorns decreixents  
 i tendeix a tenir més empleats dels necessaris per a l'eficiència màxima.  
 En el cas de no operar amb beneficis el punt d'equilibri coincideix amb -  
 el del model de Vanek (Vanek, 1975, p 452).

La situació de les empreses iugoslaves, per J. Vanek, seria sobre el lloc  
 "aa" perquè no es retorna la inversió a la jubilació, ni es paga un interès  
 real pel capital. L'efecte és una ràpida acumulació de capital a nivell de  
 país, i la forta capitalització de les empreses, usant menys treballadors  
 dels que els correspondria per usar eficientment el seu capital. Les dife-  
 rències entre les cooperatives i la situació de les empreses iugoslaves --  
 són, per J. Vanek, degudes a la persuasió moral i política exercides des -  
 de fora de l'empresa, menys egoisme i una major consciència social dels --  
 treballadors de l'empresa (Vanek, 1976, p 16).

Aquesta teoria ha estat contrastada amb les cooperatives de producció de -  
 Gran Bretanya, sense haver-se ni confirmat ni contradit (Jones 1977).

De fet, cal recordar que les cooperatives angleses tenen socis no empleats  
 i empleats no socis, cosa que pot modificar en part els resultats, d'altra  
 banda poc generalitzables donat el baix nombre de cooperatives de producció  
 i la seva concentració en uns pocs sectors.

Una altra raó important és que la teoria que hem presentat de J. Vanek --

suposa que tot el finançament és intern, la qual cosa no acostuma a succeir en la realitat. El mateix autor preveu una millora en l'eficiència - si hi ha una part de finançament que és extern o intern però recuperable i amb un cert interès (Vanek, 1975, p 453).

Una de les dificultats que tenen les cooperatives és la d'aconseguir prou capital. Una possible raó d'aquest fet pot molt ben ser el baix límit d'interès pagat al capital (Taula 3.3-1) (Derrick 1977, p 6) (10)

	Màxim interès pagat al capital (%)
Suècia	5
França	6
Gran Bretanya	7,5
Canadà	8
EE.UU.	8
Índia	9
Japó	10

Taula 3.3-1 Màxim interès que les cooperatives poden pagar al capital en diferents països. (Derrick, 1977, p 6).

Tot respectant el principi cooperatiu d'acotar l'interès pagat al capital, Derrick proposa augmentar la quota fins a límits raonables (10 al 14%) que permetin eliminar la dificultat d'obtenir capital, variant-la al llarg dels anys, segons el mercat.

Una altra raó de la dificultat d'aconseguir prou capital resideix en la poca capacitat d'autofinançament entre els seus membres. Per això proposa que es puguin eixir accions especials sense dret a vot, cosa que és permesa en alguns països (Derrick, 1977, p 7). Això ajudaria a separar la idea de membre lligada a les accions, en profit de l'associació amb la de treballador (p 8).

La segona dificultat que Derrick veu en la formació de noves cooperatives és el risc inicial. Els membres fundadors aporten un capital, amb un fort risc inicial, que en alguns països no poden recuperar en cas de fallida de la cooperativa. Per a solucionar aquest problema proposa una fase transitò

ria, de "pre-cooperativa", en la qual o bé l'empresa comença com una societat anònima amb l'obligació de passar a cooperativa, o bé és una cooperativa amb estatuts modificats que permetin per un temps, per exemple, el vot -- proporcional a les accions, i un retorn no limitat al capital (Derrick, -- 1977, p 6).

Derrick (1977, pp 10-15) comenta tres tendències que hi ha per a reduir -- l'explotació del capital sobre el treball, i que són la limitació dels dividends del capital, (intentat en alguna legislació laborista), la participació en el capital per grups financers obrers com sindicats i seguretat social (proposta a Escandinàvia), i la producció cooperativa. Veu possible l'extensió de la producció cooperativa èdhuc sota un govern conservador, i també, encara que amb més problemes, l'acotació dels dividends pagats al capital. En els dos casos es limitaria la inflació, efecte que no s'aconseguiria amb la participació en el capital. En aquest cas però, seria de preveure una major igualtat en els ingressos que en la producció cooperativa, que possibilita grans diferències entre unitats productives, a no ser que es destinin els excedents a finalitats socials o col·lectives.

Els sistemes cooperatius amb participació han de permetre segons D.C. Jones que els treballadors determinin quina part dels beneficis ha de ser -- distribuïda entre ells, i la forma i mètode de distribució, ja que altrament no s'obté l'incentiu màxim (Jones, 1977, p 43). Aquest mateix autor -- insisteix junt amb J. Vanek (1975) en la necessitat d'una organització de segon ordre per a permetre formar una estructura òptima, i relaciona els -- alts i baixos de les cooperatives de producció britàniques amb l'existència d'una organització d'aquell tipus (Jones, 1977, p 44).

El voluntarisme, o l'atractiu popular de les formes cooperatives, han fet aparèixer "organitzacions estructurades deficientment --tant cooperatives com institucions federals-- i ajudat a produir moviments moribunds" (Jones, 1977, p 44). Per a evitar aquestes situacions cal donar prou importància a l'anàlisi de la viabilitat de l'empresa.

### 3.3.3 Empreses operant en economies de propietat privada

Exposarem aquí els resultats --econòmics, de participació i de satisfacció--



de les experiències alternatives a l'organització jeràrquica clàssica realitzades per empreses -societats i cooperatives- operant en economies de propietat privada.

Certament el nombre d'empreses amb una organització no jeràrquica operant en països industrials amb sistemes econòmics de propietat privada és molt reduït, i tot just s'està començant a recopilar informació sobre aquests casos. La teoria econòmica i d'organització productiva d'aquestes empreses és gairebé inexistent, i certament, la poca que hi ha no ha estat experimentada. Això fa difícil poder treure'n resultats vàlids i comparables, però per la mateixa raó resulta més necessari.

#### Societats.

Un dels estudis sobre empreses no jeràrquiques és la Tesi de Master de M. Hill (1973), resumida en la seva publicació del 1974. Estudia un total de 26 empreses, 21 d'elles les Plywood Cooperatives dels EE.UU., Sussmouth - Glassworks Ltd. de RFA, i Scott Bader Ltd., Fakenham Industries Ltd., Landmans Ltd., i Sunderlandia Ltd. de G.B. i membres de ICOM. L'autor conclou que hi ha més grau d'autogestió en les empreses molt petites, i que hi ha certa evidència que la propietat obrera, el control democràtic i la participació poden ésser un factor causal en l'èxit econòmic. En resum, demostra que l'autogestió obrera és factible en certes empreses d'un cert volum i d'uns certs productes. No demostra però que l'autogestió sigui factible en general en un micro-nivell dintre d'una empresa en una economia capitalista occidental. (Hill, 1974, p 15).

En general les empreses noves amb estructura no jeràrquica són molt petites, amb activitats productives molt limitades a certs sectors. Els problemes i resultats en general poden considerar-se similars als de la major part de cooperatives de producció, de les quals en realitat no difereixen gaire.

Les empreses que han estat traspasades als treballadors pels seus antics propietaris han seguit amb uns resultats econòmics molt bons, un nivell de participació limitat per les normes imposades en el mecanisme de traspàs però aprofitat al màxim, i uns nivells de satisfacció superiors als de la situació anterior i als d'empreses jeràrquiques de la mateixa activitat.

Entre les empreses que han estat adquirides pels treballadors, -cosa que s'ha produït en una situació de crisi greu de l'empresa- hi ha exemples de fracàs (The Scottish Daily News), d'èxit (Temiscain, Sussmouth Glassworks) i de seguir operant però amb dificultats financeres (Saltuv, British Triumph). Volem remarcar que els casos d'adquisicions pels treballadors però que no han modificat gaire el management jeràrquic -rossenyats al punt 3.2.2.1- -- són més importants i nombrosos que no pas els casos en què el canvi de propietat ha modificat l'organització jeràrquica de l'empresa. A més tots han recíixit econòmicament, almenys de moment. Creiem que aquests exemples són molt importants per a qüestionar una sèrie de mites, com la no viabilitat de la compra d'una empresa a tancar pels seus treballadors, o l'assignació dels problemes en el treball a la propietat privada.

En contra de l'opinió de P. Derrick, C.J. Bellas creu que la propietat obre ra és una forma que s'ha demostrat efectiva per a revifar una empresa amb problemes o per a començar-ne una de nova, però no és una forma convenient a partir del moment que ha arribat a ésser rendible i pròspera (Bellas, -- p 212).

Cal tenir en consideració que les conclusions d'aquest autor estan molt -- lligades a la legislació del seu país, els EE.UU., que permet per una banda l'acomiadament de personal en circumstàncies de dificultats econòmiques de les empreses, i per altra el que una cooperativa pugui ser venuda o convertida en societat anònima.

El fet que la capacitat de risc sigui molt petita en els treballadors, és una de les raons que fa creure a J.E. Meade (p 420) que només puguin aparèixer cooperatives en sectors en què el risc sigui baix. Per aquest autor, això vol dir que hi ha poques fluctuacions en el mercat de la demanda, i - que és una activitat intensiva en treball, el que vol dir que és una part important de les vendes.

Un punt important és el tractament de la baixa dels membres, ja que pot -- causar, si té un volum suficient, el tancament de l'empresa (Meade, p 414-6).

Cooperatives.

Abans d'analitzar les dades que hem elaborat, repassarem les conclusions -

generals d'alguns estudis publicats. Ja hem comentat que segons J. Vanek - les cooperatives tradicionals en general són petites i estan subcapitalitzades (Vanek, 1975, p 453).

Demuestra D.C. Jones que algunes cooperatives de producció han sobreviscut per llargs períodes, com es pot deduir de la Taula 3.3-2 que mostra l'edat promig de les cooperatives de producció existents a Gran Bretanya en els anys indicats (Jones, 1976, p 46), i que les cooperatives de producció són més velles en promig que les empreses de propietat privades (Per a Gran -- Bretanya existents a l'any 1963), com es dedueix també de la Taula 3.3-3. La variabilitat d'edats és menor entre les cooperatives (23 anys) que entre les petites empreses capitalistes (41 anys) (Jones, 1976, pp 45-47). (11)

	<u>Quartila més vella</u>	<u>Mediana</u>	<u>Quartila més jove</u>
1895	20 anys	6 anys	2 anys
1911	33	17	5
1924	46	29	10
1946	61	48	26
1957	73	60	24
1963	79	66	42

Taula 3.3-2 Edat mediana de les Cooperatives de Producció (G.B.)  
(Jones, 1976, p 46)

	<u>Quartila més vella</u>	<u>Mediana</u>	<u>Quartila més jove</u>
Petites empreses privades, capitalistes	55 anys	22 anys	10 anys
Cooperatives (existents, tam bé el 1970)	75	66	52

Taula 3.3-3 Edat mediana de petites empreses privades i de Cooperatives  
de producció a G.B. el 1963 (Jones, 1976, p 46)

En la Taula 3.3-4 s'han resumit les conclusions de l'estudi de D.C. Jones sobre les cooperatives de producció britàniques.

	Cooperativa - Empresa capitalista	Més-menys participació en Cooperatives
Canvis Tècnics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les cooperatives els introdueixen al menys de forma equivalent a les altres empreses.</li> <li>• Tendeixen a estalviar capital (pp 10 a 15).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hi ha una relació positiva entre participació i canvi tècnic.</li> <li>• La participació tendeix a canvis per a estalviar capital.</li> <li>• La poca participació deteriora l'eficiència (p21).</li> </ul>
Disciplina i Eficiència	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La productivitat és més baixa en les cooperatives.</li> <li>• Els costos per treballador son similars (pp 15 a 18).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es pot arribar a conclusions (pp 21-22).</li> </ul>
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En les cooperatives normalment és més fort (p 18).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es pot arribar a conclusions (p 23).</li> </ul>
Ingressos dels treballadors	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A partir del 1960 son inferiors en les cooperatives (pp 25-27).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es pot arribar a conclusions (pp 30-31).</li> </ul>

Taula 3.3-4. Resultats comparatius de les cooperatives de producció britàniques amb les empreses capitalistes, i en funció del grau de participació (D.C. Jones, 1977).

després de mencionar algunes cooperatives creades a partir d'empreses que anaven a tancar, P. Derrick llença l'idea que

"Potser una lliçó a aprendre de les conversions reeixides és que els interessats en les cooperatives de producció haurien de considerar més - les formes i mètodes d'encoratjar la conversió d'empreses rendibles i no tan rendibles a cooperatives, com a alternativa a l'encoratjament - de llençar noves empreses cooperatives" (Derrick, 1977, p 7).

Tot reconeixement que les cooperatives han estat una forma empresarial reeixida en el comerç, i fins i tot en la producció d'energia elèctrica, C.J. - Bellas (pp 203-4) afirma que hi ha hagut poques cooperatives de producció reeixides. La majoria dels fracassos són imputables a

- la manca de capital suficient
- la dificultat de mantenir la disciplina i la productivitat
- la manca d'experiència empresarial
- el fet de l'idealisme maximalista de moltes cooperatives
- la dificultat de vendre els productes

encara que

"les playwood cooperatives han demostrat que les raons fàcilment acceptades dels fracassos de les cooperatives en el passat poden ésser venudes amb unes condicions favorables" (Bellas, 1975, p 209)

Per a F. Minguella,

"Les cooperatives de producció són aquelles on es fa més evident la contradicció entre l'objectiu que porta a la seva creació -la recerca -- d'una alternativa vàlida en les relacions industrials- i les exigències que els col.loca el clima capitalista dominant, concretades especialment en la inevitable divisió -tècnica i social- del treball" (p 84)

Després de comentar les tres fases per les que acostuma a passar una cooperativa segons A. Meister -unió i entusiasme, diferenciació d'organismes, - funcions, sous, i finalment acceptació de l'organització capitalista clàssica amb la disciplina i diferències de sou corresponents- segueix dient que

"Algú ha pogut afirmar, de manera una mica cínica que, per la cooperació s'aconsegueix, evidentment, la promoció dels treballadors, però no pas de tots els qui munten la cooperativa, sinó d'aquells més llestos que ocupen els càrrecs directius, que ja no abandonaran, càrrecs al quals

no podien accedir en el cas d'haver-se quedat a l'empresa capitalista. Les cooperatives de producció -llevat d'alguns casos o potser d'un de sol en tot l'Estat espanyol- no poden, en cap cas, representar una alternativa a l'empresa capitalista. En general, romanen en un camp subsidiari d'aquesta -carrosseria de vehicles, confecció tèxtil a domicili, teixidors a mà- a la qual descarreguen de feines feixugues i de -- gran intensitat de treball, o bé la complementen en puntes de demanda, tot evitant-li ampliacions de capacitat"(Minguella, pp 85-6).

En el cas d'unes cooperatives holandeses estudiades, es trobà que la distribució del poder semblava estar més igualat que en les empreses tradicionals. Malgrat això no es podia parlar d'autogestió per la manca d'implicació directa dels treballadors en les decisions que afecten la seva situació de treball (Andriessen, p 18), suggereix que una de les raons d'aquest fet pot ser que

"l'estructura de les cooperatives de producció és només una superposició a l'estructura normal jeràrquica. L'alt management en lloc d'haver de donar comptes a un consell de direcció i als accionistes, ara ho ha de fer a un consell obrer" (Andriessen, p 18).

Malgrat aquestes limitacions els treballadors troben uns avantatges en les cooperatives, com el fet que són els propietaris dels medis de producció, que els beneficis no són per uns individus externs, que estan més informats sobre l'empresa, i que tenen la capacitat d'actuar si arribés a ser necessari (Andriessen, p 19).

És interessant de comparar el que el matrimoni Webbs digué el 1914 sobre les cooperatives de producció, oposant-les a les de consumidors que ells defensaven i que a Gran Bretanya s'imposaren

"L'ideal d'una empresa co-operativa auto-governada... es difumina en -- una ombra industrial indescriptible.... en tots els casos, sense ni -- una sola excepció, els accionistes externs mantenen el pes del poder. No només això; la minoria d'accionistes treballadors estan pràcticament estranyats per la desqualificació per actuar en el comitè de management.... (per altra banda). Les anomenades associacions de treballadors s'estan constantment convertint en associacions de petits amos..."

(citat a Coates, The New...., 1976, p 47)

i més tard el 1921

"Totes aquestes associacions de productes que començaren com a alternatives al sistema capitalista o bé fracassaren o cessaren d'ésser democràcies de productors" (citat a Coates, The New..., 1976, p 45) amb el comentari de M. Hill respecte les Playwood Cooperatives dels EE.UU.

"La naturalesa democràtica de les playwood cooperatives tendeix a ésser bàsicament inestable, tant quan la cooperativa reïx com quan va en davallada" (Hill, 1974, p 12)

Les seves conclusions segueixen afirmant que en augmentar la proporció de treballadors-propietaris augmenta la democràcia, i en augmentar la participació, augmenta l'èxit econòmic, i tant és així que pot arribar a prendre l'estructura d'autogestió. En conjunt aquestes cooperatives tenen uns bons resultats econòmics en termes de salaris, creixement de vendes i productivitat.

Aquestes conclusions són acceptades per altres autors. Per exemple referint-se a les mateixes cooperatives,

"El que és de gran importància és que aquest tipus de cooperativa és inherentment inestable. La inestabilitat pot ésser el fracàs organitzacional, àdhuc amb èxit financer. La inestabilitat és una conseqüència de l'objectiu principal de l'organització que no és maximització dels beneficis, sinó maximització dels ingressos dels treballadors-propietaris" (Bellás, 1975, p 209)

Aquest autor conclou que

"Quan els propietaris estan interessats a maximitzar els ingressos dels treballadors a costa dels beneficis o de la sobrevivència de la societat, la sobrevivència com a cooperativa és impossible....

Les accions de les empreses reeixides assoleixen valors que fan llur venda per un propietari que es retiri a un possible treballador-propietari gairebé impossible. En accentuar-se aquesta condició, la cooperativa reeixida pot o bé convertir-se en societat anònima, o vendre's a una gran societat. La facilitat relativa de la segona opció sembla que la converteixi en el més probable" (Bellás, 1975, pp 211-212).

A la pregunta de per què tan poques cooperatives de producció han sobreviscut, R. Fletcher respon que la raó és no haver acumulat capital tan fàcilment i ràpidament com el capitalisme empresarial agressiu (Fletcher, p 3). El baix interes pagat al capital per les cooperatives porta al fet que fins i tot les institucions financeres del moviment cooperatiu prefereixen invertir en les societats anònimes privades, amb la qual cosa l'única font de finançament és l'autofinançament per petites cooperatives intensives en treball, o l'estatal per la resta de cooperatives (Fletcher, p 9). Per resoldre aquest problema algunes cooperatives s'han transformat en societats o han violat el principi cooperatiu de retorn limitat del capital. La cooperació sembla ser una forma molt més eficient d'organitzar el treball que la capitalista, però l'augment de productivitat pot dur a una "auto-explotació" pels treballadors en condicions difícils de mercat i pot tendir a reduir els nivells dels sous quan competeix amb la indústria privada (Fletcher, p 5).

Ahuc en cooperatives petites cal separar el management de la definició de la política empresarial. És indesitjable que el gerent sigui també un membre elegit del consell d'administració. Encara que això sembli una estructura jeràrquica, és el resultat de l'experiència pràctica:

"Els intents del management col·lectiu, oposat a la definició de la política d'empresa, gairebé sempre han acabat essent un desastre" (Fletcher, p 11).

#### 3.3.4 Marcos estructurals o constitucionals favorables

Tractarem en aquest punt dels resultats globals -econòmics, de participació i de satisfacció- de les principals experiències que han intentat introduir o han instaurat un sistema alternatiu al de les empreses industrials privades capitalistes. En la nostra valoració no considerarem un aspecte que té molta importància a nivell polític, i és el grau d'assoliment dels objectius que les diferents experiències s'havien proposat. El nostre objectiu és analitzar l'organització de l'empresa en aquestes condicions diferents, intentant aïllar tant com sigui possible aquest fenomen de l'organització global de la societat, que evidentment afecta la forma de gestionar les empreses productives.



Les col·lectivitzacions

L'anàlisi objectiva dels resultats de les col·lectivitzacions industrials a Catalunya i Espanya el 1936 és impossible per haver coincidit amb tota una sèrie de canvis fonamentals -guerra, revolució social, divisió del mercat en diferents zones, boicot internacional, control estatal del crèdit, desaparició d'empresaris i tècnics- prou importants cada un d'ells com per distorsionar fortament les bases econòmiques i productives. La durada de les col·lectivitzacions no permet d'assignar a cada un dels factors el pes que tingué en l'evolució econòmica.

Conve recordar aquí l'opinió de Ch. I. Barnard referent al col·lapse segur d'una empresa si desapareguessin de sobte els contramestres. Les indústries col·lectivitzades resistiren la desaparició de tècnics, managers i empresaris.

El volum de les publicacions sobre les col·lectivitzacions de després del 1968 pot donar una idea de la importància que tingueren. Per altra banda -han estat ignorades en moltes de les obres que pretenien fer una presentació de teories i experiències sobre autogestió o control obrer, cosa que -també pot donar una idea de l'oposició que han tingut en alguns sectors -- d'esquerra, àdhuc simpatitzants amb la idea autogestionària. Aquest és un altre element que ha dificultat l'anàlisi i avaluació de les col·lectivitzacions.

El funcionament col·lectivitzat de les empreses no pot considerar-se de --cap manera un fracàs. Malgrat les enormes dificultats que hem apuntat, alguns sectors foren considerablement eficients, com per exemple el metal·lúrgic (Balcells, p 47). Segons J.M. Bricall, malgrat que

"Un problema es planteja d'antuvi en parlar de l'empresa col·lectivitzada: la manera com aquesta estructura impulsava el desenvolupament de l'activitat econòmica. Els transtorns especials en què hagué de desenvolupar-se el règim econòmic ens priven de deduir conseqüències significatives de l'experiència" (Bricall, 1970, p 210)

pot afirmar en les seves conclusions que

"El pla econòmic de les empreses, amb el canvi de la direcció de classe, s'adaptà progressivament a la nova situació: no radicarien aquí els --

problemes de l'economia catalana, sinó que arrencarien de la situació en què la deixaven les noves dades econòmiques que imposava la contesa civil. Possibles beneficiaris o perjudicats dels plans que seguirien i de la política empresarial traçada, un examen superficial sobre l'actitud que van seguir els nous òrgans de gestió revela que saberen veure el que duïen entre mans" (Bricall, 1970, p 340)

Respecte el grau de democràcia general de la gestió de les empreses J.M. - Bricall afirma que

"Manifestacions d'aquesta descentralització palesa eren el caràcter - plenament democràtic en la deliberació de la política empresarial. Res<sub>u</sub>pecte a això, E. Ruiz Ponseti en Les empreses col·lectivitzades i el - nou ordre econòmic pogué remarcar que el consell d'empresa era de base excessivament democràtica i que la viabilitat d'aquesta fórmula havia d'atribuir-se a la preparació dels obrers catalans per a aquest tipus d'organització" (Bricall, 1970, p 341)

Els Kibbutzim.

En els kibbutzim es veu la influència que tenen les condicions externes, - i així la diferència entre l'educació donada al kibbutz i la realitat, la situació política d'Israel i la de molts països socialistes

"és un perill directe per al futur del kibbutz. L'apatia, l'escepticisme i el cinisme vers els combats socials i polítics a l'exterior corren el risc de propagar-se als problemes interiors del kibbutz" (Merhav, - p 186)

Malgrat que en créixer la grandària i la complexitat s'ha hagut de recórrer a tècniques indirectes de presa de decisió i de control, en lloc de fer-ho directament per l'assemblea general (Barkai, p 214)

L'èxit dels kibbutzim agrícoles fou en part possible gràcies a la xarxa de cooperatives que actuava com una interfase o buffer entre aquells i la societat. K. Sapsin Fine es pregunta quin serà el futur del kibbutz industrial sota la pressió de la modernització tecnològica i els canvis en la - societat israelita (Sapsin, p 243). Segons el mateix autor, els kibbutzim que s'han industrialitzat són els més antics i més ben establerts. Malgrat

que hi ha pocs estudis avaluant els resultats, els que hi ha

"mostren una correlació positiva entre sistemes no autoritaris de presa de decisions i eficiència en rendibilitat quan es comparen amb empreses equivalents d'altres sectors (autoritaris) de l'economia Israeliana". (Sapsin, p 252)

És interessant remarcar que les fonts de finançament dels kibbutzim i de les empreses són el mateix mercat privat de capital, però que donat el suport de la comunitat del kibbutz, aquest tendeix a trobar més facilitats - (Sapsin, p 253) •

La Taula 3.3-5 dóna un sumari de les dades dels estudis comparatius presentats per K. Sapsin Fine (pp. 253-4)

	<u>Kibbutzim</u>	<u>Empreses</u>
Vendes/treballador directe x hr	1,26 x A	A
Vendes/patrimoni	3,6	2,7
Vendes/cost salaris	12,3	10,3
Benefici del capital	12,9%	7,7%
Treballadors administ./100 obrers	17,3	19,9
Managers/treballadors directes	17,8	18,9

Taula 3.3-5 Sumari de la comparació entre kibbutzim industrials i empreses equivalents (Sapsin, pp 253-4)

La conclusió que el mencionat autor treu d'aquests estudis és que

"Aquests resultats d'eficiència i rendibilitat són una demostració que l'efectivitat industrial no cal que estigui en funció de mètodes managersials de supervisió i de presa de decisió. L'estructura organitzativa de les indústries dels kibbutzim condueixen clarament al tipus de cooperació en què recolza l'estabilitat i així la màxima operació del sistema de producció.

.... És significatiu que aquests trets semblen iniciar precisament -- les condicions d'eficiència i rendibilitat que les ideologies managersials modernes busquen en el síndrom de la participació -satisfacció- augment de producció que tracten d'introduir per una sèrie de plans - de participació obrera imposats des de dalt. En resum, així, l'efectivitat funcional ve no només de l'estructura de la presa de decisions,

.../...

sinó també de les relacions entre aquesta organització i la societat global" (Sapsin, p 254)

El percentatge de membres que prenen part en el funcionament dels assumptes del kibbutz és molt alt, de l'ordre del 40 o 50%. Si a més es considera que les tasques són rotatives, gairebé tothom tard o d'hora ocupa un lloc en la gestió del kibbutz (Barkai, p 216).

Amb la introducció de la industrialització es presentà un problema bàsic -- pels kibbutz, ja que era molt difícil poder disposar internament de la mà d'obra necessària, àdhuc de fabricacions d'uns 40 o 50 treballadors per -- torn. Es trobaren així en un dilema: llogar mà d'obra, o refusar indústries que precisin més mà d'obra de la que disposen. Això portà al fet que el -- 1969 més del 50% dels treballadors de les indústries dels kibbutzim fossin empleats i també a introduir ràpidament tecnologies per a estalviar mà -- d'obra tot deixant les línies productives intensives en mà d'obra (Barkai, p. 223).

Els treballadors llogats en general són no especialitzats i amb poca educa ció, i no participen en l'assemblea general del kibbutz que és on es pre-- nen les decisions importants. Entre els empleats hi ha també un petit grup d'experts. (Rosenstein, p 121).

#### Xile

L'experiència de gestió obrera a Xile en el període 1970-73 ha estat bas-- tant estudiada. En particular hi ha dues tesis doctorals, l'una de la univer-- sitat de Harvard (Zimbalist, 1974), i l'altra de la universitat de Cornell (Espinosa, 1976).

El treball de Zimbalist es basa en una mostra de 35 empreses manufacture-- res de diferents sectors amb un nombre de treballadors que va de 90 a 1800, per les que construeix un índex relatiu de participació i examina els ree-- sultats. La variància de l'índex de participació s'explica pels factors de la Taula 3.3-6

	<u>% Variància</u>
Actitud del sindicat respecte la participació	37
Ideologia del líder sindical	34
Nivell de mobilització obrera	25

	<u>% Variància</u>
Conjunt de les tres variables polítiques	65
Conjunt de les variables tecnològiques	28

Taula 3.3-6 Explicació de la variància de l'índex de participació a les empreses manufactureres de Xile 1970-63 (Zimbalist, 1975)

La participació fou menor en empreses molt mecanitzades i intensives en capital, malgrat que la influència tecnològica és molt inferior a la de les variables polítiques (Zimbalist, 1965, p 48). Els nivells de participació es trobaren associats positivament a la productivitat i les inversions. Les estructures salarials imposades pels treballadors tendien a ser més igualitàries que les imposades pel management en tres sentits: disminució dels diferencials, reducció del nombre de nivells salarials i introducció d'incentius col·lectius.

En resum, Zimbalist conclou que la nova organització imposada pels treballadors es mostrà superior a l'anterior imposada pel management (Zimbalist 1975, p 50).

Les conclusions que J.G. Espinosa treu de la mateixa mostra de 35 empreses que fou utilitzada per A. Zimbalist, són diferents, i en cert punt contràries. La variància en l'índex de participació elaborat per Espinosa s'explica principalment pels tres factors de la Taula 3.3-7

	<u>% Variància</u>	<u>Relació amb la participació</u>
Consciència laboral	61,42	+
Burocràcia interna	4,79	-
Situació de prosperitat i jeràrquica	3,16	-

Taula 3.3-7 Explicació de la variància de l'índex de participació a les empreses manufactureres de Xile 1-970-73 (Espinosa)

L'existència d'un sistema important d'informació fou

"clarament un element estimulant en el nivell de participació de cada empresa, i que alhora actuà sobre la mobilització obrera, permetent

als treballadors millor preparació i coneixement dels problemes amb què topaven, i sobre la pressió que exercien per demanar més dades.

És evident que un bon sistema d'informació fou el resultat de les pressions dels treballadors en aquesta direcció" (Espinosa, p 208)

Respecte a la burocràcia cal destacar que a les empreses on hi havia departaments molt independitzats amb professionals i tècnics ocupant les posicions més altes, augmentà la tendència a la segregació dels departaments i es mantingué la presa de decisions al capdamunt. Aquest fenomen és

"difícil de superar, i normalment posa dificultats en el camí del flux de la informació, redueix la presa de decisions en comú, evita subtilment la descentralització del poder vers la base, i té més possibilitats de mantenir un cert status quo. En concret en aquest cas, es tracta de la forta presència d'un gran nombre d'empleats administratius que, junt amb els tècnics prenen generalment una actitud conservadora dintre o fora del procés decisorí, i intenten sempre de mantenir una posició d'avantatge relativa en la distribució del poder intern de l'empresa, o si aquest ha estat eliminat, de recobrar la posició que ocupaven abans de la introducció de la participació obrera en el management"

(Espinosa, pp 211-2)

El tercer factor que hem qualificat de prosperitat i jerarquia, indica una gran diferenciació jeràrquica, uns ingressos mitjans per treballador elevats comparats amb altres empreses, i una relativa autonomia de l'empresa per a prendre decisions. En aquests casos es mostrà una certa immobilitat per part dels treballadors per a canviar el sistema, preferint normalment la situació existent a arriscar-se a un nou i desconegut sistema. Aquest fenomen cal lligar-lo amb el fet que el grau de participació anà en augment amb el temps i amb les dificultats creixents, pel que Espinosa opina (p 215) que

"Quan augmenten les dificultats i els problemes es fan més grans sembla que els homes siguin forçats a ajuntar-se per a autodefensar-se col·lectivament o buscar solucions d'una forma única"

La diversificació política portà a un major debat i discussió enfortint així l'anàlisi crítica i la consciència participativa. Quan les tendències polítiques oposades a la participació dominaven es notà una reducció del -

nivell de participació (Espinosa, p 210).

L'efecte dels sindicats era notable només quan els tres factors de la taula 3.3-7, tenien poca importància.

Es curiós que Espinosa afirmi (pp 201-3) que els factors tecnològics no presentessin cap importància sobre el nivell de participació obrera, en contra de l'opinió de Zimbalist.

Iugoslàvia.

En un titular del prestigiós diari The Wall Street Journal (8,10,1975) es llegia que

"El sistema de Iugoslàvia de deixar que els empleats dirigeixin els negocis funciona sorprenentment bé"

El mateix article afirma que hi ha problemes complexos, com el llarg temps que es tarda per arribar al consens, els atacs a les iniciatives del management -normalment llogat, en lloc de promoure el personal intern-, la manca d'experiència en nous líders obrers elegits, tendència a oblidar les exportacions i la tendència a preferir augments de retribució a comprar nova maquinària, però

"Malgrat tot, l'avaluació global dels analistes occidentals és que el sistema funciona raonablement -fins i tot, remarcablement- bé"

A més els iugoslaus estan contents amb aquest sistema, i se senten involucrats a través de la participació en la direcció industrial.

Entre les dades econòmiques que presenta poden ressaltar-se la d'un creixement esperat del PNB del 7% en 1975 -comarat amb un descens en el món industrial occidental-, un atur del 7% alt per a Europa i extraordinari per a la Unió Soviètica, però molt millor que el superior al 20% en molts països en vies de desenvolupament.

La producció industrial del 1972 fou 10 vegades la del 1947, mentre que als EE.UU. només s'havia multiplicat per tres. El 1973 més de la meitat de les llars tenien televisió i nevera, i un terç rentadores de roba automàtiques. Malgrat tot, el nivell econòmic, amb uns 850 dòlars per càpita, encara és de país en vies de desenvolupament.

Cal ressaltar el fet que a partir del 1973 les decisions econòmiques cru-

cials han passat dels consells obrers a uns comitès de crèdit, que donen comptes als "fundadors" que normalment són grans empreses.

Comparant el creixement econòmic de Iugoslàvia amb el de 70 països capitalistes, Vahcic conclou que no difereix de forma significativa (Vanek et al, p 7).

La Taula 3.3-8 indica en resum les estimacions del ritme de creixement de la productivitat total comentada en Vanek et al., (1976, p 10) Com es pot veure el ritme de creixement de la productivitat total a Iugoslàvia és de l'ordre del doble respecte els països industrials capitalistes.

	<u>Estimacions del creixement de la productivitat total</u>
Iugoslàvia	4,4 a 4,6
Europa Occidental	2,5
Estats Units	1,5 a 2,0

Taula 3.3-8 Resum de diferents estimacions del creixement de la productivitat total per Iugoslàvia, Europa Occidental i Estats Units.  
(Vanek et al., 1976, p 10)

La conclusió que Vanek treu és que

"les millores generals en organització, educació i habilitats, intensitat del treball i altres factors, excepte augments de capital i de mà d'obra, són el doble de satisfactoris, o almenys considerablement millors, que en el sistema capitalista privat" (Vanek et al., 1976, p 11)

Les principals conclusions de M.J. Broekmeyer són que

"es pot afirmar que l'autogestió realment ha amainat les malalties inherents normalment a la industrialització"

encara que no ha resolt les diferències econòmiques importants entre les diferents repúbliques, ni ha disminuït l'atur en gran escala. (p 133)

Respecte al procés de presa de decisions afirma que

"La desigualtat evident dels participants en el procés de presa de decisions és sovint una font de frustració per a les dues parts .....

Alguns opinen que hi ha una separació insuperable entre experts i democràcia perquè aquells estan sempre en minoria" (Broekmeyer, p 138)

Respecte a l'estructura del poder a les empreses, el mateix autor opina que



no ha canviat gaire, i que els treballadors encara perceben l'estructura de poder baixant del director als treballadors i passant pel Consell obrer. Malgrat reconèixer que la realitat és més modesta que els objectius, reconeix que "algunes de les realitzacions són força impressionants". Entre els principals avantatges del sistema autogestionari reconeix que (Broekmeyer, p 139)

1. Sembla respondre a algunes necessitats humanes fonamentals.
2. Ha estat un nou mecanisme de mobilitat social.
3. Ha educat molts treballadors almenys en les nocions elementals de l'estructura de l'empresa, de l'economia i del conjunt de la societat.
4. Ha industrialitzat considerables parts de Iugoslàvia, passant d'una societat agrícola a una semiindustrial moderna sense convulsions fortes, amb molta més suavitat que no pas a Europa Occidental o oriental, i més depressa que en lloc.
5. Ha estat una eina útil per a la tasca, inacabada de la democratització.

Entre les parts negatives menciona l'èxode de més d'un milió de treballadors, l'atur important i la diferenciació social que es posa en relleu en l'allotjament. Alguns opinen que el sistema ha tendit a trencar la unitat de la classe obrera (p 140).

El sistema d'autogestió iugoslau de fet "permet i sovint encoratja contradiccions" (Hunnius, p 309). Entre aquestes contradiccions podem trobar-hi els conflictes entre els interessos a curt i llarg termini, entre l'autointerès i les necessitats de la comunitat més ampla, entre la remuneració segons el treball fet i les condicions externes que modulen els resultats del treball, entre mantenir o tancar una empresa sense benefici, i entre l'autonomia de les empreses i el funcionament harmònic de l'economia. (Hunnius, pp 306-308).

Entre les diferents tendències i pressions que hi ha hagut en els últims anys a Iugoslàvia, algunes

"les bases socials de les quals donaven suport a l'enfortiment de la tecnocràcia... debilitaren la participació dels treballadors en els òrgans d'autogestió" (Bilandzic et al., p 109)

Malgrat que l'augment dels quadres tècnics en els òrgans d'autogestió resten en part també en l'augment del risc dels mercats, cosa que demana una

major especialització i eficàcia (p 110).

Amb tot,

"els experts, especialment els enginyers i alts directius, estan satisfets amb l'estadi actual de l'autogestió; però en el desenvolupament posterior de la societat insisteix què s'ha de donar un paper preponderant als experts" (Bilandzic et al., p 112)

Les enquestes reflecteixen que

"Els treballadors de forma inequívoca es decidiren per l'autogestió com el factor social més fort que pot influir en el desenvolupament ulterior" (p 113)

Respecte a la distribució de la influència a les empreses, segons les investigacions citades pels mateixos autors, es trobà que

1. La distribució de la influència continua essent jeràrquica: grups petits en tenen més que de grans.
2. La major influència la té la línia directa, i després els òrgans autogestors, les línies intermèdies i baixes, les organitzacions polítiques, per acabar amb els treballadors.
3. Els treballadors ocupen l'últim lloc en la jerarquia d'influència, malgrat que segons els documents són els portadors de tots els drets de l'autogestió (Bilandzic et al., p 114).

Respecte a les relacions financeres de l'empresa amb el seu entorn,

"Les organitzacions de treball passaren a ser cada cop més dependents dels bancs.... i alguns d'aquests es comportaren com a rendistes, usurers, sense suportar riscos en les inversions.... Surgiren així centres independents de poder alienat que en les seves tendències significaren el germen i el creixement del capital financer i comercial, cada vegada més independent i molt més poderós que el "capital" productiu. I aquell que domina la reproducció ampliada domina també la societat" (V. Bakaric, en el segon Congrés d'Autogestors). No és casualitat que els centres reforçats de poder alienat poguessin trobar fàcilment un idioma comú amb les forces tecnòcrates a les empreses, i amb les forces buròcrata-estatals a les estructures polítiques i que justament amb el seu poder econòmic s'uniren en un mateix cercle i tot el desenvolupament de la societat fou desviat del seu camí" (p 118).

En contra de la tendència tecnòcrata-managerial, l'autogestionària afirma que

"total forma d'alienació del sobretreball ja sigui en forma de guany -com en el capitalisme- o en forma de benefici estatal -com en el socialisme d'estat-, significa obrir la porta a la restauració de sistemes d'exploració i domini, a les desigualtats i a la dependència del país" (Bilandzic et al., p 152)

Aquesta tendència s'ha anat enfortint al voltant de la constitució de 1974 i tendeix a fer que

"l'organització autogestora del treball associat, ha d'assegurar la posició dominant del treball associat a la decisió a tots els nivells de la comunitat socio-política, des de la comuna fins a la Federació" (p 156)

Els principals resultats econòmics industrials són la urbanització de la població, l'augment de la població activa - de 1,7 milions el 1952 a 4,2 el 1972-, gran augment de la capacitat productiva industrial -5,4 vegades entre el 1952 i el 1972-, i un augment anual de la productivitat d'un 5% en els últims vint anys (Bilandzic et al., pp 161-6).

En resum, es demostra per la Taula 3.3-9 que

"Iugoslàvia ha assolit un sistema molt ràpid de desenvolupament econòmic. Les diferències respecte a altres països desenvolupats han disminuït" (Bilandzic et al., p 174)

	Promig 1954-6	anual 1968-70
EE.UU. ....	905	515
Gran Bretanya ....	502	279
Alemanya Federal ....	431	318
França ....	435	316
Holanda ....	386	258
Itàlia ....	234	192
Iugoslàvia ....	100	100
Hungria ....	168	139
Polònia ....	176	139
Unió Soviètica ....	186	166

Txecoslovàquia .....	248	184
Almanya Democràtica .....	248	213

Taula 3.3-9 Producte social per habitant a preus constants (\$ 1970).

Nombres índex sobre la base del nivell iugoslau.

(Dilandzic et al., p 173)

Un estudi sobre quatre empreses iugoslaves de J.J. Ramondt, arriba a la -- conclusió que el management i staff tenen un paper predominant en la presa de les decisions. La influència dels consells obrers sobre la política de l'empresa és petita, encara que és una mica més forta sobre els sous, espe-- cialment en les més riques. En les més pobres, es tendeix a recórrer a les vagues i altres mètodes no constitucionals. Sobre aquestes, l'efecte del -- mercat és de centralitzar més el poder en mans del management. Tal com re-- coneix el mateix Ramondt, no hi ha unanimitat en els escrits socials, so-- bre la influència del mercat en l'organització interna. Les diferències són conseqüència del problema en la formulació de conceptes, en l'ús dels indi-- cadors, en la selecció de les unitats de recerca, però sobretot, en la di-- ferència dels mètodes d'investigació (Ramondt, p 4).

La tendència del management a absorbir les funcions de definir la política d'empresa, a curt i a llarg termini es manifesta pel desenvolupament de -- punts de vista, el control de les iniciatives, dels canals d'informació i dels contactes exteriors. A més, el management estableix contactes paral·lels i curtcircuita algunes estructures internes. Finalment, la seva participa-- ció en els consells obrers té un pes molt més important que el d'aquests. El problema entre el management i els consells obrers és que aquests vo--- len controlar el management, però els consells són estructures poc predicti-- bles sobre les quals s'ha de basar el management i de les quals ha de rebre la seva legitimització. El management tendeix per això a augmentar la seva predictibilitat, encara que sigui exercint un control de fet que no és le--- gal. Les raons de caire psicològic per aquesta forma d'actuar poden ser que

"El management reïx a protegir la seva posició desenvolupant una elabora-- da estratègia de control tendent a legitimitzar la seva política. El suport de l'aparell staff d'experts és una condició indispensable per això. El comportament del management industrial iugoslau és el compor-

tament d'una autoritat que sent amenaçada la seva posició"

(Ramondt, p 13)

i per això

"La posició social dels managers els porta a desenvolupar la xarxa que necessita per a suport" (Ramondt, p 17)

Malgrat que aconseguixin el suport, no poden trobar la legitimització social per al seu poder real que exerceixen.

Els managers, que poden considerar-se com un grup social marginal, tendeixen a compensar la seva vulnerabilitat social mitjançant aliances personals i la formació de grups informals (Ramondt, p 18). I així

"De tant en tant reben els suport de científics socials que pressionen per la legitimització i formalització del poder real dels managers, o urgeixen la necessitat de la ràpida professionalització" (Ramondt, p 17)

El management té al seu servei els experts del staff, que a més els donen suport, amb el qual aconseguen enfortir la seva posició, ja que

"Qui controla el staff controla l'organització" (Ramondt, p 7)

Els consells obrers tendeixen a legitimar les decisions del management. Més que definir la política de l'empresa, fan una certa planificació i racionalització de l'execució de la política definida pel management. En part aquest fet es deu a la dificultat del consell de prendre iniciatives, però també a altres problemes del consell, com

1. interferència de les diferències ideològiques a nivell dels consells
2. demarcació poc clara de les competències entre el management i els òrgans d'autogestió.
3. manca d'uns objectius propis en lloc que estiguin en funció dels del management.
4. manca d'experts propis que calque esfinanciïn a part ja que els de l'empresa, com a grup, depenen del management.
5. la diferència entre les expectatives elevades i els pocs recursos que se'ls assigna crea una relació de tensió.
6. els òrgans d'autogestió estan molt distribuïts i no tenen la flexibilitat de formar una organització forta durant els conflictes; a més, el sistema administratiu no està pensat per a reconciliar una situació de

conflicte, cosa que els polaritza i els agreuja, i arriba fins i tot a resoldre'ls per mètodes durs (Ramondt, p 21)

Segons R. Supek, la influència dels consells obrers ha anat creixent amb el temps, variant el seu centre d'interès. Aquest començà essent l'organització de la producció i el funcionament del sistema d'autogestió, per passar a les condicions de treball i de vida, acabant amb les qüestions del management de l'empresa (Supek, p 10).

Un dels aspectes més estudiats del sistema iugoslau és el grau de participació dels treballadors en la presa de decisions. Com succeeix amb altres temes, no hi ha un acord entre els investigadors, ja sigui per diferències de mètode, de la mostra estudiada, per manca de clarificació en conceptes o per manca de mètodes de mesura de certs fenòmens, com el de la participació. Per exemple Rus et al (pp 10-11) han trobat uns nivells de participació més elevats que els de Ramondt (p 9). Malgrat tot creiem més interessant comentar els factors que segons R. Supek estan associats amb una alta participació, i que són (Supek, p 11) (entre parèntesis la característica amb més participació)

#### Factors personals:

- Sexe (homes)
- edat (vells)
- educació (alta)
- qualificació professional (alta)
- anys de treball (antiguitat)
- ingrés personal (alt)
- afiliació política (Lliga Comunista)
- pertanyer a altres organitzacions socials

#### Factors socio-ecològics:

- volum de l'empresa (petita)
- nivell tecnològic (artesanal o poc industrial)
- antiguitat de l'empresa (noves)
- clima democràtic general de l'empresa

Creiem interessant comentar els resultats de les investigacions de l'equip de Rus et al. respecte a la diferència de temps necessari per prendre les -

decisions a l'empresa iugoslava i la jeràrquica capitalista. Si bé el --- temps total no difereix gaire, en la primera el temps necessari de l'ini- ci del procés és considerablement més llarg, però és molt més curt en la fase executiva i de realització. La intensitat de la participació directa és també més elevada en les primeres fases del procés de presa de decisions que en les darreres (Rus et al., p 9-11).

Respecte a la distribució del poder dintre de l'empresa, Supek considera -- que l'estructura del poder és encara molt oligàrquica, i que

"Encara que el management formalment té un rol subordinat al del Consell obrer, la piràmide tradicional de poder segueix auto-reproduint-se" (Supek, p 14)

Les raons per l'estructura oligàrquica del poder a l'empresa autogestionada de Iugoslàvia són (Supek, pp 15-17)

- Les empreses grans són més vulnerables que les petites a una major jerar- quia i burocràcia.
- Característiques socials dels treballadors (treballadors del camp encara no proletaritzats), i educacionals (poca escolarització), ètniques i cul- turals (tradició patriarcal)
- Malgrat el consentiment ideològic acceptant la igualtat, les relacions - jeràrquiques anteriors surdeixen espontàniament (sobresurten les persona- litats autoritàries), i el caràcter continu de la funció de management pe- sa més que l'ocasional dels consells.
- La informació està mal organitzada i monopolitzada pel grup de direcció, especialment la necessària per a dirigir l'empresa.
- Els treballadors amb poca preparació troben "evident" que no poden parti- cipar en temes complexos i difícils.
- El caràcter competitiu del mercat posa en una millor situació als director "ben situats" que poden obtenir crèdits fàcilment.
- Manca d'organitzacions sindicals obreres que realment defensin els inte--- ressos dels seus afiliats.
- Influència econòmica i socio-política de l'entorn social, que tendeix a -- enfortir les situacions jeràrquiques per manca d'una major democràcia polí- tica.

El treball de V. Rus et al. és important per a veure la influència de l'am--

bient i del context, concretament en el procés de presa de decisions. Per a ells, l'anàlisi del procés és més fructífer que l'anàlisi estructural - perquè

"Encara que els processos de presa de decisions estan limitats i condicionats estructuralment, van molt més enllà dels marcs estructurals, - demostrant no solament com es distribueix, iguala i estructura el poder sinó també com aquest és generat, redistribuït o està en conflicte amb el contrapoder." (Rus et al., p 2)

La presa de decisions en ambients turbulents, o d'incertesa, en el cas de Iugoslàvia, en lloc d'enfortir la jerarquia o disminuir la participació com succeeix en molts altres casos (Emery, 1967; Mulder),

"l'activitat de la presa de decisions a l'empresa serà principalment un procés socio-psicològic basat en la integració de valors, balanç de poder i altres pressions socials, mentre que el procés cognoscitiu i/o funcional serà de menor importància" (Rus et al., p 3).



#### 4. RELACIO ENTRE ORGANITZACIO, IDEOLOGIA I TECNOLOGIA

Els que hem dissenyat, seleccionat i instal·lat tecnologia en diferents cultures i sistemes productius hem experimentat que les correlacions -- entre l'organització, la ideologia i la tecnologia de l'empresa no són ni nul·les ni tenen el valor unitat. En l'elecció tecnològica hem hagut de considerar limitacions -explicitades o no- socials, patronals i sindicals, i de la forma d'organització de l'empresa. Per exemple, no es pot modificar un procés calculant només els rendiments econòmics sense considerar com afectarà les condicions de treball, la plantilla i la -- mentalitat del patró en les empreses de caire familiar. En grans empreses pot ésser obligat adquirir productes fabricats per altres divisions, encara que resultin més cars o tinguin un lliurament més llarg. La localització d'una determinada oficina o factoria moltes vegades no és conseqüència de factors tècnics i econòmics, sinó d'elements subjectius del president. La inversió, condicions de seguretat, ritmes de treball i organització no són els mateixos en el país d'origen d'una empresa internacional que en la filial en un país en vies de desenvolupament i que fa uns productes probablement adaptats a les exigències legals locals. Aquests aspectes observables a escala d'empresa, es repeteixen i estan -- lligats a altres generals a escala internacional, i a escala de sistema econòmic. (Wallender)

No creiem en la simple causalitat entre les tres variables tecnologia-organització-ideologia, ans en la seva interrelació. Les interrelacions són variables en el temps, i depenen de l'escala i dels diferents sectors.

Per aixó creiem que l'important és conèixer els mecanismes d'interacció entre tecnologia, organització i ideologia.

En aquest capítol no pretenem donar una visió completa ni definitiva. Aquest tema, que pot ésser objecte de moltes Tesis Doctorals en diferents camps, és una de les bases del funcionament de les societats industrials i de les anomenades post-industrials.

#### 4.1 REVOLUCIO INDUSTRIAL: CAPITALISME

##### 4.1.1 Introducció

No volem aquí perdre'ns en aspectes històrics o econòmics. El nostre interès es centre en els mecanismes d'interrelació entre la tecnologia, organització i ideologia, o el sistema configurat per aquests tres factors.

"La revolució industrial fou un afer econòmic així com tecnològic: consistí en canvis en el volum i distribució de recursos no gens menys que en els mètodes pels quals aquests recursos eren dirigits a fins específics. Els dos moviments estigueren, per descomptat, fortament relacionats." (Ashton, p 66)

Un sistema dinàmic es coneix analitzant el seu comportament en els períodes transitoris, i per això l'anàlisi de la revolució pot ésser útil per als nostres propòsits.

Considerarem la revolució industrial lligada al capitalisme perquè el procés històric real fou el naixement i evolució dels processos productius en les fàbriques sota el control dels propietaris privats del capital.

Per a nosaltres no tindria sentit de parlar de revolució industrial sense considerar la propietat privada del capital, com no tindria sentit de parlar de capitalisme sense considerar la revolució industrial. Es com els resultats d'una combustió, que depenen del combustible i del carburant.

"La revolució industrial s'ha d'entendre com un moviment, no com un període de temps. Tant si es presenta a Anglaterra després del 1760, als Estats Units i Alemanya després del 1870, o al Canadà i a Rússia als nostres dies, els seus caràcters i efectes són fonamentalment els mateixos. A tot arreu està associat a un augment del poblament, amb l'aplicació de la ciència a la indústria, i amb un major ús intensiu i extensiu de capital. A tot arreu hi ha una conversió de les comunitats rurals a urbanes, i l'aparició de noves classes socials." (Ashton, p 98)

Uns poden considerar que la màquina de vapor va dur al capitalisme industrial; altres que aquest duguè la màquina de vapor. El fet és que la transformació d'energia tèrmica en mecànica usant el vapor era coneguda molt -- abans, i inclús havia estat usada pels grecs en les festes religioses. Abans de J. Watt havien existit altres màquines de vapor, pero fou amb Watt que la màquina de vapor obtinguè importància. Per ésser més precisos caldria dir que fou amb Watt, els seus mecànics, i els capitalistes: la màquina de vapor i el capitalisme es donaren mutuament un fort impuls, basant-se en la societat existent en aquells moments.

Aplicant el model de la Fig. Ap 1 a la màquina de vapor, en època antiga apareguè, una tecnologia determinada que, perquè desconeixem el seu procés de creació, acceptarem es degué a un fenomen aleatori i que cobria unes necessitats litúrgiques. Arribà un moment que el cost de manteniment d'aquesta tecnologia pels sacerdots en concret, i la societat grega d'aquell moment en general, era massa elevat, cosa que portà a la desaparició pràctica de la tecnologia. Més endavant, el 1690 (Derry et al., p 456) tornà a sortir la mateixa tecnologia, però no prosperà per no cobrir cap necessitat reconeguda en aquell moment. Quan els factors econòmics canviaren i el sector amb capital necessità energia mecànica en quantitats i concentracions molt superiors a les obtingudes fins llavors, la cadena positiva de satisfacció pel cobriment de necessitats donà un fort impuls a aquesta tecnologia, passant després a desenvolupar tècniques per a reduir el procés del seu manteniment.

Sovint es lligà també l'inici de la revolució industrial amb l'aparició de la fàbrica, però aquesta existia ja en època dels Romans per a fabricar rajoles, ceràmica, teixits i treballar metalls i cuir, en la qual gairebé -- tots els treballadors eren esclaus. En els altres oficis hi havia però --- pocs esclaus; el suggeriment que fa S.A. Marglin és que el que determinava el que el treball fos organitzat d'una o altra forma no eren consideracions tecnològiques, ans el poder relatiu de les dues classes productives (Marglin, p 54).

#### 4.1.2 Inicis de la revolució industrial capitalista

Tractarem de veure quins foren els mecanismes essencials entre tecnologia, organització i ideologia en els inicis de la revolució industrial capitalista, i no pas quins foren els esdeveniments típics o més importants d'aquesta.

La manufactura consistia en la concentració de productors en un taller promoguda per l'ampresari capitalista, propietari dels mitjans de producció -o de la majoria- i que imposava les condicions de treball. Evidentment -- que la manufactura no aparegué de la nit al dia ni per casualitat. Fou -- conseqüència d'un llarg procés pel qual un grup de persones, la futura classe capitalista, pogueren aconseguir una certa acumulació de capital que - els col·locà en una posició d'avantatge per a poder limitar les possibilitats de treball d'un altre grup de persones, els artesans i pagesos amb -- pocs recursos que es convertirien en proletaris, amb la qual cosa es veien poc menys que forçats a treballar en les fàbriques acabades de crear. Així es passà del "putting out" o sistema de treball domiciliari, a la fàbrica, malgrat els grans problemes per a reclutar i mantenir la primera generació de treballadors, i això fou un dels motius per a llogar nens que es podien arribar a convertir en treballadors.

Volem insistir en aquest aspecte, i per això reproduïrem unes cites de --- T.S. Ashton, prou significatius

"No fou un dels resultats menors de la revolució industrial el que feu entrar en el sistema econòmic part d'aquesta legió dels perduts, i que convertí molts dels irregulars en membres eficients de l'èxercit industrial, si eren sobre-regimentats" (Ashton, p 40)

"El que és força clar és que els treballadors no tenien un gran desig - de congregar-se en grans establiments. Fou només sota l'impacte de forces poderoses, atractives i repulsives, que els treballadors i artesans anglesos foren transformats en mans de les fàbriques" (Ashton, p 76)

"La situació geogràfica de les fàbriques era tal que... només una petita part dels obrers podien sortir dels recursos locals... Però hi havia, especialment a Londres i al Sud, una gran oferta de gent no especialitzada i aturada i al càrrec de les parròquies.... cosa que portà a l'oferta de transferir lots de nens, o famílies senceres, a les ---

fàbriques del Nord. Fou per aquests mètodes que els patrons del cotó obtingueren una gran part dels seus obrers." (Ashton, p 78)

#### 4.1.2.1 Organització de les primeres fàbriques

Una concepció molt extesa actualment és que el sistema de producció en fàbriques representà un fort i inqüestionable avanç tecnològic, i que s'imp<sub>o</sub>sà precisament per aixó. Els aspectes de l'organització de les forces productives -la seva supervisió i disciplinament- són conseqüència lògica de la tecnologia de producció en fàbrica. Però Marglin, entre altres, defensa que l'expansió de les fàbriques es feu perquè es trobà un sistema d'organitzar els treballadors que permetia el seu control efectiu, idea que guià el desenvolupament de la nova tecnologia.

D'entre les referències que Marglin usa per a suportar la seva teoria, reproduïrem la de A. Ure (The Philosophy of Manufacturers, London, 1935) sobre la màquina de filar de R. Arkwright, amb la qual s'associa l'inici de la factoria:

"La principal dificultat (amb què es trobava Arkwright) no residí, en la meua opinió, en la invenció d'un mecanisme auto-accionat adequat -- per a estirar i torçar el cotó convertint-lo en un fil continu, com en ... entrenar els éssers humans a renunciar als seus hàbits inconstants de treball i a identificar-se ells mateixos amb la regularitat invariable de la complexa automatització. Idear i administrar un codi reixit de disciplina fabril, adequat a les necessitats d'assiduïtat de la fàbrica, fou la empresa hercúlea, la noble gesta d'Arkwright. Inclús en els nostres dies, que el sistema està perfectament organitzat i el treball s'ha alleugerat al màxim, és pràcticament impossible de convertir les persones que han passat l'edat de la pubertat, tant si provenen -- d'ocupacions rurals com artesanals, en mans útils per a la fàbrica"

No entrem en aquest treball a considerar que determinà què. L'únic que volem remarcar és el fet que la forma d'organitzar la producció en les fàbriques fou un factor del mateix ordre d'importància que trobar la solució -mecànica d'aconseguir emular els productes realitzats pels treballadors, tal com reconeix Ashton:

"La segona generació d'empresaris.... fou potser mes conscient que els

seus predecessors de les pèrdues que podien sorgir de la irregularitat o manca de compte dels treballadors. Nomenaren managers i encarregats a homes formats en aquests aspectes... Els nous mètodes d'administració, els nous incentius, i la "nova disciplina" formaren tanta part de la revolució industrial com les mateixas invencions tecnològiques: l'adaptació a elles fou el preu que els treballadors hagueren de pagar pels ingressos superiors que portà la indústria de gran escala" (Ashton, p 85)

Cal remarcar que l'organització de la producció de les primeres fàbriques - varià molt no ja entre els diferents rams productius sino entre diferents àrees geogràfiques per un mateix ram. De fet existiren diferents formes durant períodes relativament llargs, (Ashton, pp 22-24). Així, en la indústria tèxtil l'organització de la llana no era igual que la de la seda i cotó, - entre altres raons tècniques, perquè la seda i el cotó s'havien d'importar.

En la indústria llanera coexistien diferents formes d'organització als inicis de la industrialització a Gran Bretanya. En unès localitats el draper - repartia a domicili la llana als cardadors i filadors, i el fil als teixidors que treballaven a casa, i la resta del procés es feia en petits ta---llers supervisats pel mateix draper. En altres els patrons eren els cardadors que controlaven els filadors i teixidors, éssent els comerciants els que dirigien la resta del procés. En algunes localitats el draper amb poc capital feia de teixidor en un taller al costat de casa seva, ajudat per - la família i alguns aprenents, i usava la llana filada per les dones de les cabanes del voltant. Altres repartien tot el treball. Alguns treballadors compartien aquesta ocupació amb el treball del camp, i altres no.

La indústria de la seda tendí a concentrar-se en unes ciutats, on grups - d'obrers treballaven en cabanes o golfes controlats pel patró capitalista. El lli i el cotó també tendiren a concentrar-se en unes àrees. En aquestes indústries la figura central fou el comerciant que empleà personal per a - distribuir el material directament als treballadors domiciliaris, o a in---termediaris. En les zones rurals alguns compartiren el treball tèxtil amb el del camp. En les ciutats, i sobretot en els tallers especialitzats en - productes fins, els comerciants acostumaven a ésser els propietaris de la maquinària i dels tallers d'acabat.

En el gènere de punt, el calceter era el propietari de la maquinària que -

llogava als treballadors domiciliaris, encara que també tenia un taller sota el seu control.

En les primeres fàbriques els mètodes productius eren molt iguals als utilitzats pels treballadors a casa seva en el sistema de treball domiciliari, i restaven en coneixement i sota el control dels obrers. La paga era per quantitat produïda.

La reunió d'un conjunt de persones en un mateix edifici i la poca preparació tècnica de molts dels primers empresaris que eren uns comerciants portà a l'aparició de l'encarregat que concentrà les incipients funcions de management. A les tasques de subministre de materials, recepció i verificació de productes amb llur comptabilitat comuns amb el sistema de treball domiciliari, ara s'afageix la de la preparació del lloc de treball, encadenar activitats, determinar prioritats, assignar tasques, o sigui, coordinar i donar suport a una sèrie de tasques.

Per la mentalitat industrial clàssica d'avui resulta clar que aquestes noves funcions fossin assignades a l'encarregat perquè

- el principi de la divisió del treball era ja conegut, acceptat i practicat
- no es tenia confiança en els treballadors, que com ja hem dit no s'adaptaven al treball de fàbrica i el feien forçats per no tenir alternatives
- el treball es pagava per unitat produïda, i l'incloure unes tasques no mesurables per unitats produïdes complicaria el sistema de remuneració
- els obrers infantils no podien fer les tasques de l'encarregat
- convenia no difondre el domini d'aquestes noves funcions per a minimitzar la competència
- per l'empresari era més fàcil controlar i exigir responsabilitats a una sola persona

Si els mètodes eren molt iguals als empleats en el treball domiciliari, -- quins avantatges presentà la fàbrica perquè s'arribés a imposar? En el treball domiciliari hi havien dos aspectes, entre altres, que l'empresari no podia controlar, en contra del seu desig, i que eren

- Durada i continuïtat de la jornada de treball. Els obrers treballaven les hores que volien, i quan volien, el que portà a que es passessin lleis -

regulant el plaç que els treballadors domiciliaris tenien per a lliurar - el producte acabat (Marglin, p 50)

- Qualitat dels materials. Els treballadors podien canviar en el mercat part dels materials rebuts per altres de pitjor qualitat, o modificar-los en benefici propi

L'interés dels empresaris en forçar unes llargues i regulars hores diàries de treball per augmentar la producció i així els beneficis, i de controlar els materials, trobà solució en la fàbrica, en la que els proletaris havien de - passar un mínim d'hores, o no hi eren acceptats.

Un cop més trobem que el capital actua sobre les alternatives (Fig. 4.1-1) - reals deixades als treballadors. En el treball domiciliari l'obrer decideix la durada del seu treball; en la fàbrica el proletari perd aquest control sobre el seu temps. Braverman (p 66) cita que

"el proletariat industrial modern fou introduït al seu rol no tant per -- l'atracció o remuneració econòmica com per coacció, força i por"

No n'hi ha prou que els treballadors estiguin presents a la fàbrica, cal --- assegurar que treballin i que no puguin beneficiar-se amb els materials, i - per això cal obligar-los a treballar i controlar-los al llarg de tota la jornada per algú que es senti separat i per sobre d'ells. Aquest individu fou - l'encarregat.

Els nous aspectes d'aquesta etapa d'industrialització capitalista, que s'ha - via iniciat amb el sistema de treball domiciliari ja molt dividit, i en un - sistema econòmic de propietat privada en què el capitalista busca maximitzar el seus beneficis, foren els sintetitzats en el triangle de la Fig. 4.1-2

- creació de la fàbrica en la qual han de treballar els treballadors esdevinguts proletaris

- establiment del dret de management per la propietat del capital, pel qual pot fixar la tecnologia, la durada de la jornada laboral, la ubicació dels treballadors i forçar-los a treballar durant la jornada

- aparició de l'encarregat amb funcions de coordinació, suport de la producció, de policia-vigilància, forçament de treballar- i que està entre l'empresari-propietari i els proletaris

Els avantatges d'aquests canvis foren, per als capitalistes

- l'augment de la producció, que possibilitava una acumulació de capital més ràpida



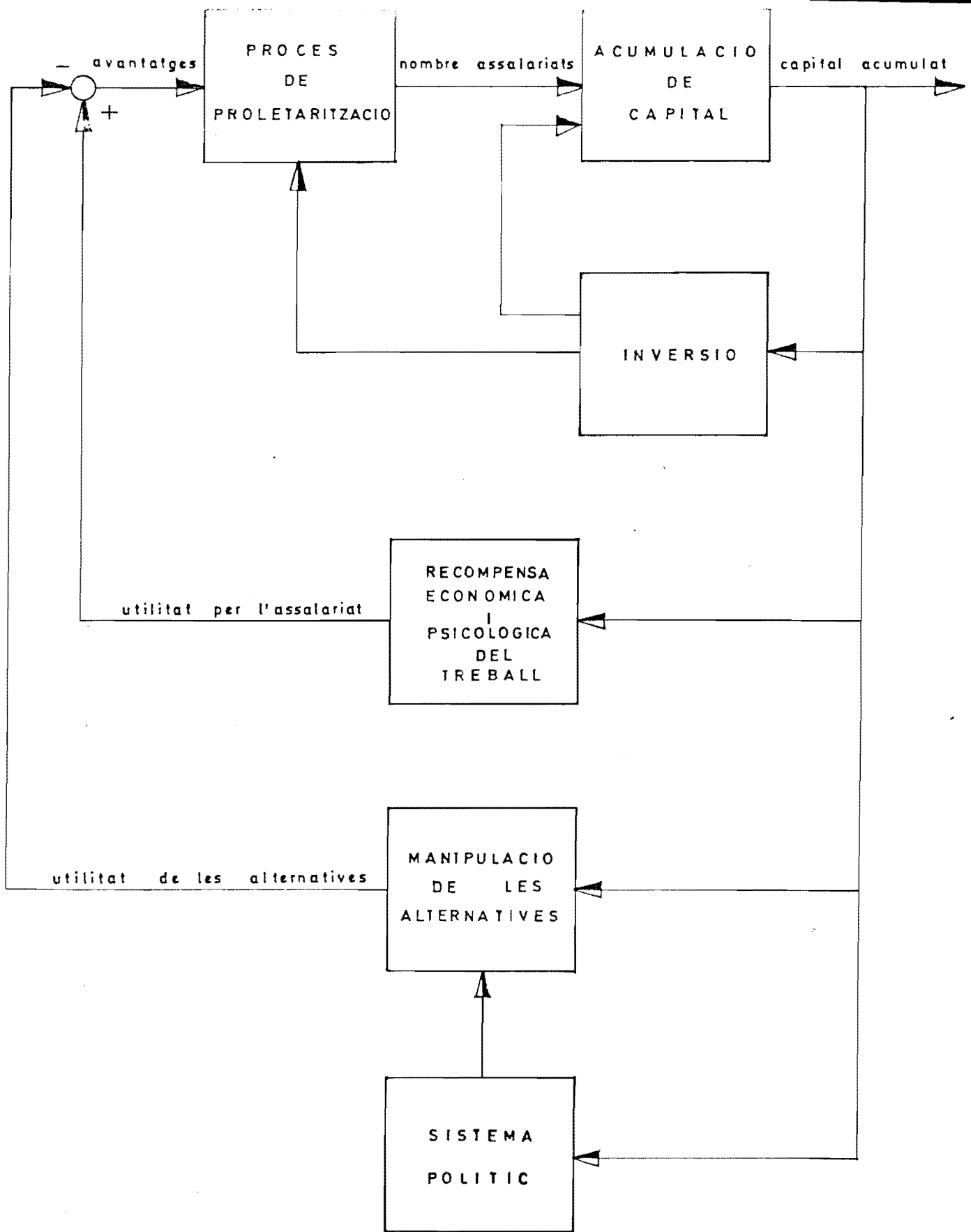


FIG. 4.1-1 PROCES DE PROLETARITZACIO I D'ACUMULACIO DE CAPITAL EN 'ELS INICIS DE LA REVOLUCIO INDUSTRIAL CAPITALISTA.

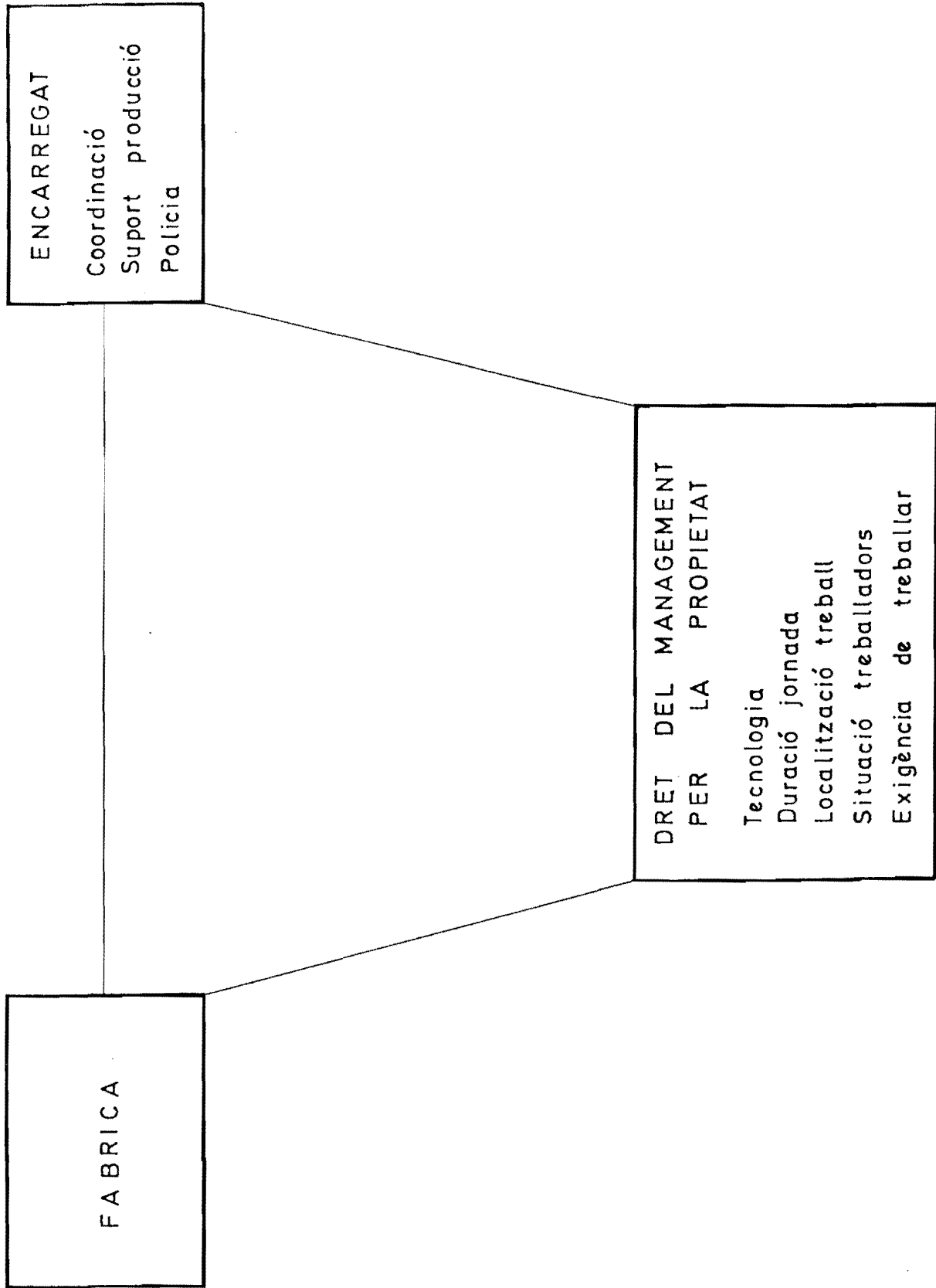


FIG. 4.1-2 NOUS ELEMENTS TECNOLÒGICS, ORGANITZATIUS I IDEOLÒGICS APAREGUTS A L'INICI DE LA REVOLUCIÓ INDUSTRIAL CAPITALISTA.

- el major control sobre la quantitat i qualitat produïda, i la seva cont  
nuitat.

Per això fou necessari fer una major inversió inicial per la fàbrica, i de  
legar part de les seves funcions en l'encarregat.

El preu que pagaren els treballadors per obtenir una remuneració total ab-  
soluta superior a la d'èpoques anteriors, fou perdre el control sobre la -  
distribució de la seva jornada, i entrar en un règim de treball fix, rígid  
i sota vigilància.

En realitat el sistema de producció en les fàbriques pogué aparèixer per -  
l'existència d'una sèrie de condicions de tipus econòmic, com suficient ca-  
pital a un preu suficientment baix posat a disposició de la indústria, un  
sistema prou elaborat de comerç, i altres de tipus tecnològic com la divi-  
sió del treball, utillatges i màquines especialitzades, un sistema de trans-  
port, noves formes d'energia i l'aplicació de nous coneixements derivats -  
de la ciència.

#### 4.1.2.2 Tecnologia de les primeres fàbriques

La base tecnològica de les primeres fàbriques fou la substitució parcial -  
de la força de treball humana per màquines accionades per energia hidràuli-  
ca, coneguda i utilitzada en moltes civilitzacions des de feia segles. La  
concentració dels treballadors al voltant de les fàbriques i la d'aquestes  
al llarg dels rius s'ha acceptat en general que estava dicatada per les --  
necessitats de disposar d'una font d'energia concentrada.

Es interessant de notar diferents punts al voltant d'aquesta idea. El pri-  
mer, la importància de l'energia en el procés d'industrialització capita-  
lista, ja en els seus inicis. Segon , l'acceptació de la mobilitat de les  
persones enlloc de transportar l'energia, cosa que era tècnicament possible  
als inicis de la industrialització, però que comportava un elevat cost ini-  
cial. El tercer, és que quan la necessitat de la concentració de la font -  
d'energia desaparegué perquè aquesta es pogué transportar fàcilment i per-  
què el seu us es descentralitza en la fàbrica -es va passar de l'embarrat  
a múltiples motors- es va relaxar la concentració de les factories, encara  
que no va desaparèixer, però no la concentració dels treballadors en una -

factoria, el que ve a suportar la idea de que aquesta concentració es veié impulsada pels empresaris per uns avantatges de control dels treballadors.

Distingirem quatre branques tecnològiques en els inicis de la fàbrica

- procés productiu artesanal anterior
- organització dels nous proletaris i del procés
- aprofitament de l'energia hidràulica
- mecanització de les tasques dels treballadors

### Procés productiu

El procés productiu artesanal dividia el treball en oficis, però en general no dividia les tasques dintre de cada ofici. Aquest tipus de divisió de treball -la divisió total- és considerat en el marxisme com a inherent al caràcter d'espècie de l'home i apareix sempre que el treball és social, o sigui, realitzat en una societat. Però la divisió del treball en la fabricació trenca l'ofici o el procés de fer un producte, i el converteix en una sèrie de tasques realitzades per diferents treballadors, i per tant fa que el treballador no pugui realitzar un procés productiu complet. La diferència és important: els productes fabricats amb la divisió social del treball poden vendre's en el mercat com a mercaderies, però els productes de la divisió del treball en la fàbrica no, i són propietat del capitalista, la -- qual cosa representa una pèrdua de valor en la força de treball de l'obrer. Els treballadors artesanals poden dividir el treball en fabricar sèries per a complir les tres avantatges citats per Adam Smith de la divisió del treball: augment de manya, estalvi de temps, i l'adopció de màquines especialitzades. Però el que no fan els artesans és convertir-se en operaris d'una màquina per sempre. El capitalisme industrial destrueix els oficis com a -- processos sota el control dels treballadors, i el reconstrueix com un procés sota el control del capitalista. Aquesta divisió d'un ofici en parts -- individuals abarateix la mà d'obra total perquè permet que cada una de les parts sigui realitzada per la mínima qualificació, és l'anomenat principi de Babbage, fonamental per a entendre l'evolució de la divisió del treball en la industrialització capitalista.

Basar el criteri de classificar la divisió del treball en social o en divisió minuciosa de fabricació principalment en el fet de produir o no un producte apte d'ésser venut en el mercat creiem que desfigura la realitat --

viscuda pel treballador. Un component d'un producte pot ésser fabricat en l'empresa o comprat; un subconjunt pot ésser una part del producte final, o venut com a recanvi o a una altre fàbrica que l'integra en un altre producte. El procés productiu en tots aquets casos pot ésser el mateix.

La revolució industrial es caracteritzà perque, especialment en els seus inicis augmentà extraordinàriament la producció de béns industrials i no pas els de consum. El que un bé industrial sigui una mercaderia o un producte que passa d'un departament a un altre de la mateixa fàbrica depèn de la concentració econòmico-industrial. Probablement els efectes d'aquesta concentració, amb la major disponibilitat de capital foren un factor més decisiu sobre l'organització que no pas la diferenciació del destí del producte.

D'altra banda, el que els objectes produïts per un obrer d'un país siguin una mercaderia usada per una indústria d'un altre país a milers de kilòmetres de distància poc variaria la realitat de si produïu un producte usat en un altre departament de la mateixa empresa.

Podriem estendre aquestes consideracions als trusts i a les multinacionals. La propietat del producte tampoc no és necessàriament la causa del problema derivat de la divisió del treball. Una cooperativa pot produir els mateixos productes i usant el mateix procés de producció que una societat anònima, que una empresa nacionalitzada i que una familiar.

Si el problema de la divisió minuciosa del treball no està doncs determinat ni per si l'objecte produït és o no una mercaderia amb valor de mercat, ni per la forma de propietat de l'empresa productiva, a què pot ésser degut? En la nostra opinió, en el mateix procés de producció, en la mecanització i organització del treball. Els inicis d'aquests processos foren molts marcats per la forma de propietat dels mitjans de producció i pel mercat de les mercaderies. Els valors del sistema econòmic determinaren l'evolució inicial de la tecnologia que internalitzà els valors del sistema socio-econòmic i els convertí en principis tecnològics acceptats durant molt temps inclús pels que s'han oposat als principis del sistema socio-econòmic en què creixeren.

Revisarem quins foren els valors internalitzats per la tecnologia en els -

aspectes d'energia i mecanització, perquè ja hem vist en el punt anterior els de l'organització.

### Energia

A l'inici de la manufactura el carbó i la llenya eren la font calorífica per a molts processos i es sabia transformar les energies eòlica i hidràulica a mecànica tant per a bombeix de l'aigua dels fons de les mines de carbó, com pels molins de blat, foges, metal·lúrgia, màquina d'afilar, i maquinaria tèxtil. La continuïtat en el seu ús, i probablement també el nivell de potència usat, feu que s'usés més l'energia hidràulica, malgrat que aquesta es troba localitzada en els rius i l'eòlica està més repartida per tot el territori en general. Això portà a concentrar les primeres fàbriques al llarg dels rius amb bons desnivells, la qual cosa portà també la concentració del poblament. El volum de producció d'una fàbrica estava limitat per la potència hidràulica disponible, i el d'una zona per la potència extraïble dels seus rius.

En poder usar la màquina de vapor es pogué transportar l'energia i això representà que la capacitat productiva d'una zona ja no estava limitada físicament per la seva potència energètica, ja que l'energia es podia importar, convertint-se així amb un problema econòmic. La transportabilitat de l'energia demanà unes bones vies de transport, i la densitat energètica per unitat de pes i de volum de la màquina de vapor permeté aplicar-la al transport. Els costos socials dels accidents i enfermetats mineres, i de la contaminació al voltant de mines i de fàbriques no entraven en la comptabilitat de l'empresari capitalista i poc influïen els seus costos.

El volum de la producció estava determinat per la potència de la màquina de vapor i això estimulà el creixement de la seva potència.

El 1792 Murdoch utilitzà el gas del carbó per il·luminar la fàbrica i possibilitar així el treball al llarg de les 24 hores enlloc d'estar limitat a les hores amb prou visibilitat (Ashton, p 85).

Volem remarcar la relació entre les fonts d'energia, el procés tecnològic i la localització de les indústries. Abans del descobriment de l'alt forn de cok, les fundicions de ferro usaven carbó vegetal i per ésser més econòmic transportar el mineral o la fusta o el carbó vegetal, les fundicions

i forges es trobaren en zones rurals aprop de boscos, separant la indústria siderúrgica en diferents plantes per a permetre aquesta proximitat. Després del descobriment de l'alt forn que permet usar el carbó mineral, les fundicions van aprop de les mines de carbó, quedant-se però la resta de la indústria del ferro aprop dels salts d'aigua i de la fusta.

Les noves fàbriques d'eines començaren a sortir aprop de les mines de carbó. Amb l'aplicació de la màquina de vapor a la indústria i la invenció de Cort del pudelat (1784) s'integra la indústria siderúrgica sota el control d'un sol grup de propietaris: mineria de ferro i carbó, fins el tallat de les barres d'acer. Així, la mineria de carbó i la fabricació del ferro que en un començament "dos o tres socis, amb molt poc capital, podien obrir un pou o muntar una farga competint no malament amb les grans empreses" (Ash-ton p 35) acaba convertint-se en un procés molt integrat i concentrat sota uns pocs propietaris, i en unes poques localitats.

### Mecanització

Abans de l'aparició de la manufactura amb màquines, el procés de fabricació artesanal s'havia dividit, cada treballador executava una subdivisió, el que modificava no el procés sinó l'organització del treball. En la fabricació amb màquines l'instrument de treball es treu de les mans del treballador i passa a un mecanisme; aquest canvi dels instruments de treball representa un canvi del modus de producció, (Braverman, p 169).

Hi ha moltes definicions de la màquina. Els tècnics parlen de peces, transmissions, de moviment, i del seu control. Marx veu la màquina com

"... un mecanisme que, després que es posa en moviment, realitza amb -- les seves eines les mateixes operacions que abans feia el treballador amb eines similars. Que l'energia motriu vingui de l'home, o d'un altre màquina, no té importància aquí. Des del moment en què es treu l'eina de l'home i es posa en un mecanisme la màquina pren el lloc d'un mer - utillatge" (Marx, cap. Vol.1 p 353)

L'essencial per a Marx és aquesta primera transferència de l'eina de l'home a la màquina.

En general en els inicis de la mecanització s'hagueren de resoldre problemes energètics i mecànics per aconseguir els bons resultats que es buscaven.

Així, la màquina de vapor de Watt començà com una simple bomba. Les millores mecàniques de construcció amb toleràncies més fines i de mecanismes més complexes permeteren adaptar-la a les màquines de producció. En millorar el tiratge de les calderes, es pogué adaptar a la locomoció.

En opinió de J.R. Bright i també de Braverman,

"... l'element essencial en l'evolució de la maquinària no és el volum, complexitat o velocitat de treball, sinó la forma en què es controlen llurs operacions.....

Es només quan es dona un moviment fix a l'eina i/o al treball per la mateixa estructura de la màquina que comença a desenvolupar-se la maquinària en el sentit modern." (Braverman, 188)

Després d'aquest primer pas en el camí de la maquinària, -fixar el moviment de l'eina per l'estructura de la mateixa màquina-, el següent pas és augmentar el control del moviment de l'eina i/o del treball, primer creant un cicle únic que pot repetir-se, i després en un encadenament de les seqüències d'operacions en màquines multifuncionals. Les referències poden ésser fixes, o programables d'entre unes opcions limitades (Braverman, p 189).

El pas següent es ja la màquina automàtica.

La concepció de "treball en abstracte"

"... no és quelcom que existeix només en les pàgines del primer capítol de El Capital, ans existeix també en les ments del capitalista, del manager, de l'enginyer industrial. Es precisament el seu esforç i el seu ofici visualitzar el treball no com un esforç humà total, però l'abstractaure totes les seves qualitats concretes per a concebre'l com uns moviments universals i repetits infinitament, la suma dels quals una vegada ajuntats amb la resta que compren el capital -màquines, materials, etc- porten a la producció d'una suma de capital superior a la que fou "invertida" en iniciar el procés. El treball en forma de models de moviments estàndar és treball usat com una part intercanviable, i acostuma més la realitat a l'abstracció usada per Marx en l'anàlisi del modus de producció capitalista" (Braverman, p 181-2)

La maquinària no apareix en el món al servei de "la humanitat" ans com a

"... instrument dels que l'acumulació de capital ha donat la propietat



de les màquines. La capacitat dels éssers humans de controlar el procés de treball per la maquinària és agafat des d'un inici del capitalisme pel management com el principal mitjà pel qual la producció pot ésser controlada no pel productor directe ans pels propietaris i representants del capital. Així, a més de la seva funció tècnica d'augmentar la productivitat de la força de treball que seria una característica de la maquinària en qualsevol sistema social - la maquinària té també en el sistema capitalista la funció de desposseir la massa de treballadors de llur control sobre el seu propi treball." (Braverman, p 193)

Seguint el raonament de Braverman respecte al control del treball aquest autor diu

"Però és en la naturalesa de la maquinària... que el control sobre la maquinària no necessita ésser investit en el seu operador immediat. Aquesta possibilitat usurpada pel modus de producció capitalista i utilitzada al màxim. El que fou una mera possibilitat tècnica ha esdevingut, des de la Revolució Industrial, una inevitabilitat devastadora -- amb la força d'una calamitat natural, encara que no té res de més "natural" que qualsevol altra forma d'organització del treball". (Braverman, p 194)

Les condicions que han permès que la maquinària enlloc d'ésser controlada pels treballadors hagi esdevingut al revés, són segons Braverman

- La propietat de la màquina no ha estat dels treballadors, ans d'una força aliena i antagonista, que ha dictat pel seu benefici com la força de treball s'havia de relacionar amb la màquina, en el seu disseny, construcció, reparació, control, alimentació i operació, enlloc de fer-ho per -- les necessitats humanes dels treballadors.
- Creació d'una "força de treball" enlloc del treball humà auto-dirigit, - que conforma la població laboral a les necessitats d'aquesta organització social del treball.
- El coneixement de la màquina, en aquesta organització social, esdevé un ofici especialitzat i segregat.

Aquest últim aspecte el considerem important. Abans de la industrialització capitalista les millores tecnològiques havien estat introduïdes pels matei-

xos artesans. Els capitalistes al començament aportaren capital, uns coneixements sobre mercats - matèries primeres i mercaderies - i introduïren una nova organització del procés productiu. Però la posició social dels capitalistes els permet de portar la iniciativa i d'imposar no només l'organització del treball, sino també les fonts d'energia i la mecanització. Aquestes noves disciplines, organització, aprofitament de l'energia, mecanització, no surten per necessitats dels treballadors ni per evolució de llur sistema de treball, ans pels interessos i voluntat d'una classe aliena, que crea i orienta aquestes noves disciplines a estendre i aprofundir el seu poder - i beneficis. En aquests moments ningú no parlaria de la "neutralitat" d'aquestes noves tècniques. Senzillament, són eines del capitalista. La reacció obrera doncs, és comprensible.

La mecanització porta diversos avantatges al capitalista: augmenta la producció, disminueix el cost relatiu de la mà d'obra, redueix les possibilitats de competència -cal més capital fix i tecnologia- i li permet controlar molt millor el procés de producció.

Respecte l'últim aspecte, Braverman diu que

"La maquinària ofereix l'oportunitat al management de fer per mitjans - purament mecànics el que havia intentat prèviament de fer per mitjans organitzatius i disciplinaris. El fet que moltes màquines puguin ésser cadenciades i controlades segons unes decisions centrals, i que aquests controls puguin així estar en mans del management - passats del lloc de producció a l'oficina - aquestes possibilitats tècniques són del mateix interès pel management que el fet que aquestes màquines multipliquin la productivitat del treball." (Braverman, p 195)

Aquesta idea no és nova, doncs el mateix Babbage ho reconeix

"Un gran avantatge que podem treure de la maquinària és el control que permet contra la no atenció, l'ociositat, o la deshonestedat dels agents humans." (Babbage, p 54)

Es interessant de comentar quatre etapes que Ashton distingeix en la invenció industrial a Gran Bretanya o millor encara, en l'aplicació de les invencions. La primera, a l'inici del segle XVIII, els esforços eren dirigits sobretot a dominar les forces naturals de la gravetat i energia. La segona

que s'inicià entre el 1730 i 1740 i s'acabà cap el 1770 en la qual a causa d'una abundància relativa de capital i de escassetesa d'obriers, sorgiren mecanismes per a estalviar mà d'obre. La tercera etapa, entre el 1770 i el 1790, l'augment de població comença a presionar sobre els recursos, i s'inicien mecanismes per el seu estalvi, com la màquina de Watt -sorgida per a millorar el rendiment de la màquina o bomba atmosfèrica- i els canals de Duke. L'última etapa comença el 1790, i a causa l'augment de la taxa d'interés, es busca d'estalviar capital.

El mateix autor reconeix que, més important que aquesta classificació, és reconèixer la substituïbilitat de recursos naturals i de capital per mà d'obra, i al revès, i la d'un tipus de treball per altres. La gran importància d'aquest fenomen era que

"d'aquestes substitucions depenien la distribució, no entre els diferents factors de producció, sinó entre les diferents classes socials de la nova riquesa a què donaren lloc les innovacions." (Ashton, p 64)

#### 4.1.2.3 Ideologia en la industrialització inicial

No tractarem en aquest punt de la ideologia existent en els inicis de la industrialització -divisió del treball, propietat privada, economia capitalista, etc.- sinó del nous elements ideològics en què es recolzà l'evolució tecnològica.

Ja hem vist que el management de la factoria s'establí com un dret del capital i que li permetia de fixar la tecnologia, la durada de la jornada laboral, ubicació dels obrers, i exigir que treballessin durant la jornada.

La tecnologia fabril buscava augmentar la producció de bens tot substituint la força de treball humana per màquines accionades per una energia no humana. No es tractava d'equipar als artesans amb uns mitjans productius més potents o evolucionats que els permetessin de fer millors productes o més complexes -el que es dona en gran part en innovacions actuals per a investigació, medicina, i sistemes informàtics de management-, no es buscava potenciar el treballador assistit per màquines ans substituir-lo; la màquina no era una extensió de les capacitats totals de la persona, ho era només de la seva potència, i la persona es convertia en un anex desgraciadament

necessari per a servir la màquina.

La tecnologia tractà -i amb moltes dificultats ho aconseguí- de regularitzar les activitats dels homes, enlloc d'usar el màxim les seves habilitats, intel·ligència i creativitat.

Per a maximitzar la producció i l'amortització de la inversió -aspectes - que creiem importants en tot procés d'industrialització- la tecnologia maximitzà la durada de la jornada laboral tot minimitzant el nombre total -- d'empleats. Així es reduïa la dificultat de reconvertir més persones, la -- grandària de les "perilloses" concentracions de proletaris, la vida personal fora del treball i les alternatives de treball.

La tecnologia buscà també de minimitzar el cost de substitució del treba-- llador, cosa que manté uns sous baixos, però que en general deshumanitza - el treball

"Les habilitats necessàries per a la majoria dels treballs domèstics -- eren adquirides ràpidament, i això presentava l'oportunitat de treball per a tota la família... més gent aprenia el treball que els que s'els podia assegurar treball regularment. La sota ocupació, més que la desocupació periòdica, fou el verí del treballador domèstic." (Ashton p 39)

També considerà la vida dels obrers com un bé amb un valor econòmic i su-- bordinat a la tecnologia. Per un costat es presenta la nova tecnologia com la redenció dels gran esforços a que es veïen obligats els proletaris, però per un altre la nova tecnologia té uns costos en salut i accidents la-- borals molt elevats, imposats als proletaris i presentats pels patrons com unes condicions necessàries, inevitables, per a accedir a la industrialització.

En els inicis de la industrialització es cregué que es podia limitar la -- mobilitat dels treballadors, ja entrenats i domesticats, tant en la fàbri-- ca

"Un dels principals problemes en que toparen els empresaris dels primers anys de la revolució industrial fou el de seleccionar persones capaces d'aprendre les noves tècniques i susceptibles a la disciplina que imposava les noves formes d'indústria. Quan s'havia dedicat temps i ener-- gia a això era prudent assegurar que la persona entrenada no es deixés perdre. " (Ashton, p 77)

Com an les mines

"En la indústria del carbó d'Escòcia totes les classes de treballadors eren literalment serfs, lligats per la llei i la tradició a un senyor i subjectes a llur compra i venda amb el pous." (Ashton, p 77) i en el país; a Gran Bretanya es prohibí l'emigració de treballadors fins el 1824.

#### 4.1.3 Evolució de la revolució industrial capitalista

Després dels inicis de la revolució industrial en què s'incorporaren a les fàbriques els mètodes de producció anteriors, com el tèxtil, començaren a modificar-se aquests, a vegades radicalment com la fundició, metal·lúrgia del coure i bronze, fabricació de paper i militar, i també a sorgir noves indústries que no tenien precedents artesanals, com fabricació de sabó i refinament del sucre.

Així com la incorporació dels antics oficis en la fàbrica fou una obra de management dictada per l'empresari i buscant el seu benefici, també la transformació i creació de mètodes productius fou obra de management al servei de l'empresari (Fig. 4.1-3).

En els inicis de la manufactura en fàbriques molts dels patrons eren comerciants que posaren a uns caps de fàbrica essencialment tècnics que les sapigueren fer anar, preocupant-se poc pels aspectes de personal. Fou només al final de la revolució industrial a Gran Bretanya que començaren a aparèixer managers amb certes funcions del director de personal d'avui.

Respecte a l'evolució tecnològica podem veure algunes de les seves motivacions en les següents cites

"En la mineria de carbó, com en el filat de cotó, el problema central fou el d'obtenir un subministre apropiat de mà d'obra, i molts dels dispositius que s'introduïren buscaven permetre que nens i joves fessin el treball que abans feien miners amb experiència." (Ashton, p 82)

"Les millores en la filatura, els teixits i la mineria foren bàsicament de caire estalviador de mà d'obra: permeteren a uns pocs treballadors obtenir els resultats que abans en necessitaven a molts, i als nens de realitzar tasques que abans feien homes i dones." (Ashton, p 83)

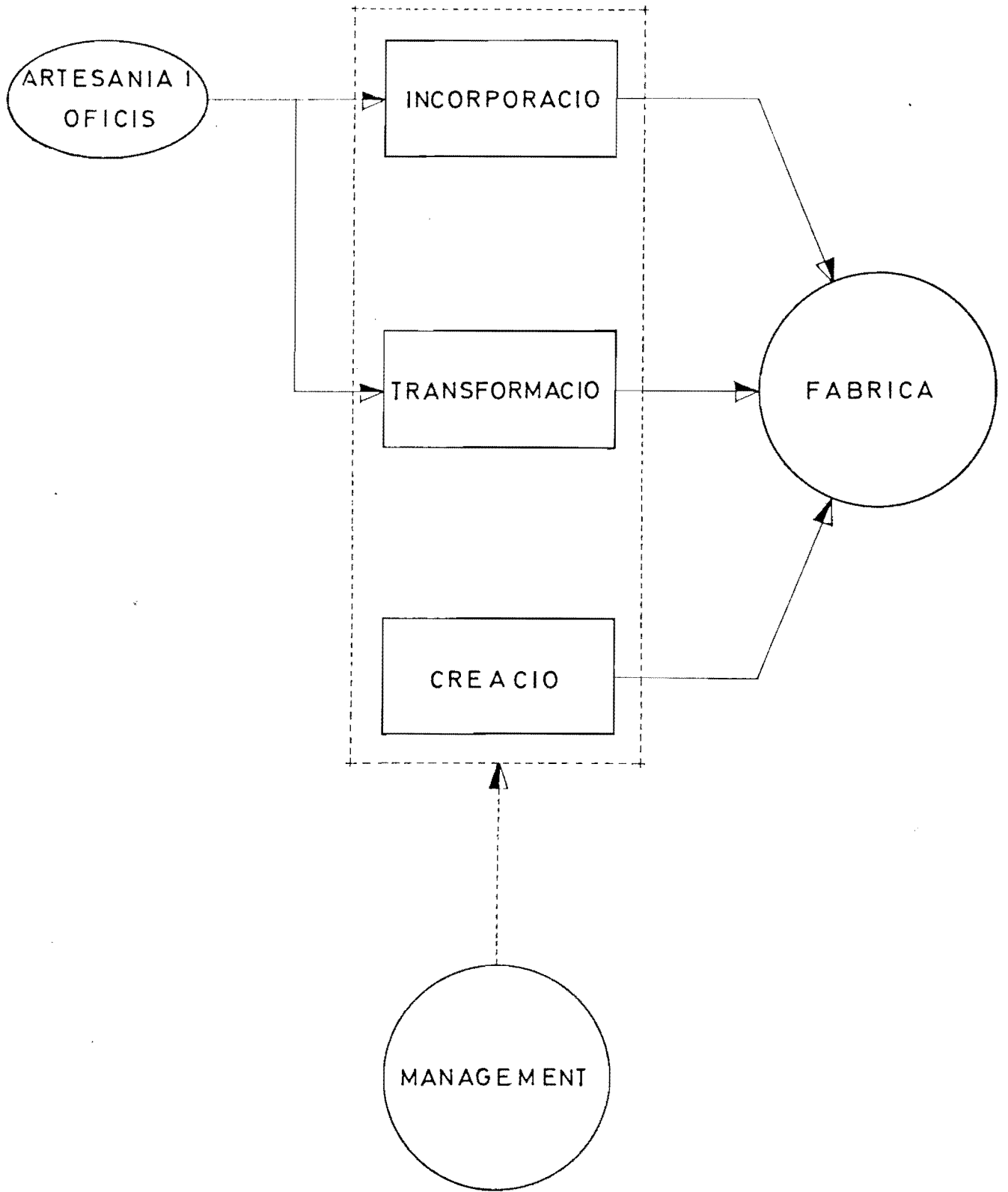


FIG. 4.1-3 ORIGEN DELS PROCESSOS PRODUCTIUS DE LES FABRIQUES ALS INICIS DE LA REVOLUCIO INDUSTRIAL.

producció. Aquesta organització creà un problema als empresaris quan a --- finals del segle XIX la demanda d'acer augmentà extraordinàriament, alhora que els preus del mercat baixaven, i tant ho feren que de fet es pagava el mínim sou que també anà reduïent-se. Aquesta evolució de preus augmentava la proporció dels costos del treball respecte als beneficis. Els empresaris no pogueren augmentar la productivitat mecanitzant o reorganitzant les operacions perquè els treballadors controlaven el procés del treball.

Aquestes circumstàncies portaren a la famosa vaga de Homestead de la Carnegie Steel Co. el 1892, guanyada per l'empresa amb l'ajut del govern. El resultat de la vaga fou la liquidació del sindicat --no només a l'empresa-- sino en tot el país--, i el poder dels empresaris d'organitzar i mecanitzar el procés al seu aire, el que portà un ritme d'innovació inigualat (Stone, p 66). Les noves màquines integraren les habilitats tradicionals amb el -- que els nous processos no requeriren ja més els treballadors forçuts ni -- manyosos d'abans. En el seu lloc precisaven d'operaris de màquines, que representà una nova classe de treballadors, alimentada per especialistes de gradats i per promoció dels no especialistes.

La conseqüència del fet que en els nou processos els especialistes ja no eren necessaris, fou un dramàtic descens dels seus ingressos absoluts, i relatius --malgrat que llur productivitat augmentà considerablement i els seus mitjans del país augmentaren--, i l'augment de llur jornada laboral que passà de 8 a 12 hores, amb la qual cosa els seus horaris encara baixaren -- més (Stone, p 67-69).

Podem reproduir aquí la cita de Braverman (p 64)

"Per una part l'intent de comprar el treball acabat, enlloc d'assumir -- control directe sobre la força de treball, rellevà el capitalista de -- les incertituds d'aquest últim sistema en fixar un cost unitari determinat, però per altra banda posà fora de l'abast del capitalista molt del potencial del treball humà que pot ésser posat a disposició amb hores -- fixes, control sistemàtic i la reorganització del procés de treball. Aquesta funció fou capturada pel management capitalista amb una avidesa que compensava la seva timidesa inicial."

A Gran Bretanya el resultat del procés de proletarització fou la creació --

d'un mercat de mà d'obra "aclimatada" a les condicions de la fàbrica

"El que és cert és que pel 1830 Gran Bretanya havia, d'una forma o altra, obtingut un cos de treballadors assalariats, aclimatats a les condicions de la fàbrica i capaços de moure's de localitat a localitat i d'empresa a empresa, a requeriment de les circumstàncies.... Enlloc d'una sèrie de mercats locals i imperfectes... apareixia un mercat de treball únic i amb una sensibilitat en augment." (Ashton, p 87)

#### 4.1.4 Resum

La industrialització capitalista fou un procés, econòmic, tecnològic i ideològic, aparegut a diferents èpoques als diferents països.

La nostra intenció no és examinar el procés global, ans veure com ha evolucionat l'organització de la producció, i per això aquesta és el centre de la nostra anàlisi. L'evolució de l'organització de la producció depèn dels canvis ideològics, tecnològics i econòmics, els quals estan interrelacionats entre ells, i estan influïts també per les noves formes organitzatives. La Fig. 4.1-4 representa les interrelacions entre diferents factors lligats a l'organització de la producció. Hem utilitzat el triangle per que en aquesta figura cada vèrtex està relacionat amb els altres, sobrepassa la visió simple de causa-efecte, i permet la seva combinació en el pla o l'espai. De totes maneres, el grafisme d'aquestes relacions pretèn només ésser un -ajut visual i no la interpretació d'unes relacions estructurals completes. Passarem ara a veure quines foren les relacions en cada un dels triangles, durant la revolució industrial a Gran Bretanya.

#### Organització-Localització-Energia.

La necessitat inicial de carbó vegetal i d'energia hidràulica portà a la indústria siderúrgica aprop de boscos i dels rius, mantenint la producció en petites unitats separades, limitades per la quantitat de fuste propere i de la potència del salt. En poden aprofitar el carbó mineral per al procés i com a font d'energia mecànica, les fàbriques siderúrgiques es localitzaren al voltant de les mines de carbó, i s'integraren en empreses sota el control d'un grup de propietaris.

En la filatura, la jenny no precisava de més potència que la d'una persona



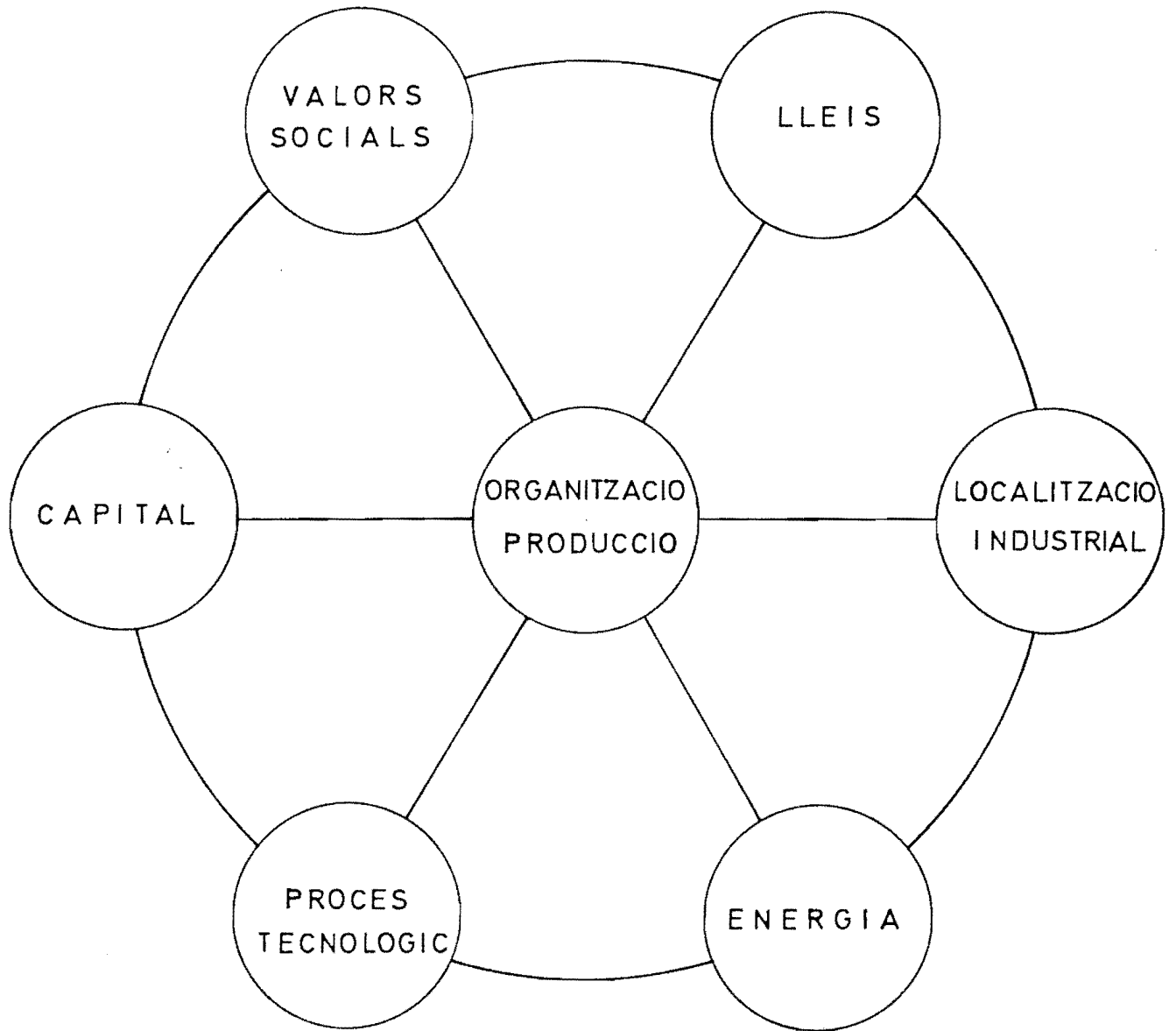


FIG. 4.1-4 INTERRELACIO DE DIFERENTS FACTORS LLIGATS A L'ORGANITZACIO DE LA PRODUCCIO.

i així podia estar en les cases i permetia el treball domiciliari. La filadora de Arkwright, o water-frame, requeria més potència que la d'una persona i per això concentrà la producció en fàbriques en el medi rural, al costat dels rius.

Ningú canviava el seu treball de casa pel de la fàbrica. Això, junt amb la poca força necessària feu que s'importessin nens d'altres indrets, especialment del sud on no trobaven treball.

L'aplicació de la màquina de vapor a la fàbrica tèxtil portà algunes d'aquestes a les ciutats, on els homes llogaven dones i nens com a ajudants.

### Organització-Capital-Valors

L'augment de la quantitat de persones amb ingressos superiors als necessaris per a cobrir les necessitats primàries i l'estructura de classes portà a un augment de l'estalvi. En general s'accepta que en les societats amb una distribució de riquesa es desigual hi ha més estalvi que en societats amb distribució de riquesa més igualitària.

La capitalització de les indústries necessità a més de l'augment de la capacitat d'estalvi, la voluntat d'invertir-los a la indústria, l'acceptació de les idees del progrés.

El sistema de patents obstruí en molts casos no només l'expansió d'una innovació sinó el mateix progrés tecnològic, com per exemple l'aparició de la tracció per vapor que no pogué sortir fins que expirà la llicència de Watt. Les llicències però foren una forma d'augmentar la probabilitat de beneficis del capitalista que finançava una innovació. Creiem que el lligam dels professors de les universitats i dels tècnics innovadors amb els capitalistes és extraordinàriament important, doncs deixà a la classe obrera fora del corrent tecnològic.

### Organització-Valors-Lleis

El treball infantil en part s'introduí per la impossibilitat de convertir els adults i joves al treball de fàbrica, i per no estar prohibit per la llei. Els nens es portaven de zones on abundaven i hi havia poc treball, ja que els adults de la ruralia del voltant de les primeres fàbriques no canviaven el seu treball domiciliari ni el dels seus fills.

Després del 1815 no es temia la competència estrangera, sinó els perills - del superàvit de mà d'obra, cosa que portà el 1824 a l'abolició de les lleis prohibint l'emigració de treballadors.

La llei dels pobres fou un frè a la implantació de les fàbriques, i així, quan aquesta llei fou més dura pels pobres, s'assegurà el triomf de la fàbrica.

En moltes ciutats era il.legal treballar en un ofici sense haver començat com a aprenent i altres restringien fortament la immigració. En molts casos hi havia contractes de treball prohibint deixar l'empresa abans d'un cert període d'anys.

#### Organització-Energia-Procès

En la filatura, la mula de Crompton, moguda per la màquina de vapor podia estar en la ciutat on era més fàcil trobar els homes que precisava per la seva operació, que calia força i manya.

La il.luminació de les fàbriques portà que moltes treballés les vintiquatre hores del dia, la qual cosa no era possible abans.

El bombeig de l'aigua de les mines de carbó es feu manualment, per animals i també per rodes hidràuliques i molins de vent. Els costos portaren a desenvolupar una bomba a vapor, que fou la precursora de la màquina atmosfèrica i aquesta de la de Watt.

#### Organització-Procés-Capital

En la mineria del carbó i en la filatura de cotó s'introduïren molts dispositius destinats a possibilitar que els nens fessin el treball que abans feien els adults i també per a reduir la mà d'obra total.

En la siderúrgia, enginyeria civil i mecànica, indústria química i ceràmica la forta inversió portà als propietaris a assegurar la màxima ocupació de les instal.lacions.

Les mines de carbó de Northumberland i Durham, propietat de capitalistes - que havien format companyies, tenien una organització molt més jeràrquica que la resta, i empraven un procés que estalviava mà d'obra, o substituïa l'adult per infantil, a costa a vegades de disminuir la quantitat total -

de carbó que es podria extreure de la mina.

Els calceters tendiren a distribuir molt el treball entre més llars de --  
les necessàries perquè els representava un augment de les rendes del llo-  
ger de les màquines.

#### Organització-Lleis-Localització

La concentració de fàbriques en ciutats facilità la formació de sindicats  
per a lluitar per les hores i ritmes de treball, entre altres.

Les restriccions legals de moltes ciutats sobre immigració i gremials, --  
feu que les fàbriques tendissin a instal.lar-se en pobles o en zones ru--  
rals lliures d'aquestes restriccions.