

**Raimon Bonal**

---



**LES S.A.L.  
A CATALUNYA**

**Les Societats Anònimes Laborals,  
embrió d'una nova figura empresarial**

---

**Raimon Bonal**

---

**LES S.A.L.  
A CATALUNYA**

**Les Societats Anònimes Laborals,  
embrió d'una nova figura empresarial**

---

Barcelona 1987

© by Raimon Bonal

Propietat d'aquesta edició (incloent-hi el disseny de la coberta):

Publicacions de la Fundació Jaume Bofill, Provença 324, pral. 08037 Barcelona i

Edicions de la Magrana, Apartat de Correus 9487, 08080 Barcelona.

Disseny de la coberta: Narcís Comadira, amb un gravat de Alfred Zacharias.

ISBN: 84-7410-326-6.

Dipòsit legal: 34.930/87.

Impressió: F & P. Institut Gràfic, S.A. Quintana 45, Esplugues de Llobregat (Barcelona).

Prohibida la reproducció total o parcial per qualsevol mitjà, sense l'autorització escrita de l'editor.

# INDEX

PROLEG	7
1.- ELEMENTS D'HISTORIA FINS ARRIBAR A LA SITUACIO PRESENT	13
1.1.- Els antecedents	14
1.2.- Una protorealització de SAL?	16
1.3.- El desplegament del FNPT	17
1.4.- La desaparició del FNPT	18
1.5.- La petita història dels plans d'inversió i els seus programes	19
1.6.- El concepte jurídic de SAL	22
1.7.- Quantificació del procés SAL a l'estat espanyol	24
1.8.- Aproximació quantitativa i qualitativa a la realitat catalana	27
A. Un dinamisme català relativament notable	27
B. Aproximació a la seqüència temporal de la creació de SALs	28
C. Intent de buscar interpretacions al creixement	29
D. Els motius de la creació de SALs a Catalunya	36
E. Empreses SALs federades i no federades	38
F. Les SALs a Catalunya per sectors	39
G. Les SALs a Catalunya per dimensionat	40
H. Les SALs a Catalunya per comarques	41
I. La influència del decret de capitalització a Catalunya	42
Apèndix: Algunes línies programàtiques de la <i>Legge Nazionale delle Cooperative e Mutue</i> italiana. De les tesis del XXXI Congrés celebrat a Roma del 18 al 22 de maig del 1982	45
2.- LA NOSTRA METODOLOGIA	51
2.1.- L'evolució del projecte	51
2.2.- Vers un nou projecte d'estudi	56
2.3.- Justificació metodològica	61

3.- LES SALS A CATALUNYA I EL SEU PROCES	65
3.1.- Els durs camins de la transformació	66
3.2.- Les exigències d'una SAL	80
3.3.- Els sacrificis d'un treballador en un projecte SAL	90
3.4.- El factor de producció fonamental: l'home	95
3.5.- Els signes empresarials	115
3.6.- Les dificultats institucionals, contextuals i les nascudes de situacions alienes a l'empresa	130
3.7.- Les SALS i els sindicats	140
3.8.- Les SALS i la banca	146
3.9.- El controvertit paper de la FESALC	150
3.10- Les perspectives de futur de les SALS	153
CONCLUSIONS GENERALS	161

## PROLEG

Pensem que entorn de les Societats Anònimes Laborals s'ha fet massa teoria. De vegades, aquesta teorització s'ha fet amb un intent clar de manipulació per part dels qui volen aprofitar-se de les condicions favorables que ofereixen. D'altres vegades ha estat conseqüència d'entusiasmes ingenus que fan veure l'experiència de les Societats Anònimes Laborals o bé com una alternativa al capitalisme monopolista d'estat, o bé com l'anunci d'una nova societat industrial, o bé com una nova fórmula del neocapitalisme.

En una societat marcada per una segmentació del mercat de treball, on la qualificació professional o el fet de tenir un ofici donen un dret d'existència i d'identitat social als treballadors assalariats, la degradació del sistema ha dut uns resultats de conseqüències nefastes per a la vida col·lectiva. L'indicador més clar d'aquestes conseqüències és l'allau cada vegada més multitudinària de persones que s'inscriuen a les oficines d'atur i la creixent disminució de la qualitat de vida amb la incorporació progressiva de noves capes socials a uns estàndards de pobresa socialment inacceptables.

Malgrat això, sembla probat que els nivells de baixíssima precarietat econòmica no augmenten pas al mateix ritme de l'atur oficialment censat. Les sortides econòmiques de la població insolvent són variades i multiformes i, àdhuc des de les mateixes instàncies del poder, hi ha l'absoluta seguretat que la gent no es mor de fam. Les xifres d'atur no es corresponen de cap manera a la lògica conflictivitat al carrer que haurien de provocar. Molts aturats, malgrat la seva indigència i marginació del sistema, han donat proves d'una forta capacitat imaginativa i d'espavilar-se en les situacions més adverses. Quasi sempre es tracta de feines temporals, de gran inseguretat i sense garanties, però que

almenys tenen l'avantatge de proporcionar uns guanys no controlats oficialment que asseguruen una supervivència i, per altra banda, la disponibilitat d'uns recursos que eviten no solament la desesperació, sinó òdhuc la revolta.

Les Societats Anònimes Laborals van nèixer per tal de reconvertir empreses en crisi i com una iniciativa per defensar uns llocs de treball amenaçats i amb risc de desaparició.

L'objectiu d'una Societat Anònima Laboral implica un treball silenciós i pacient en un context particularment desfavorable, la qual cosa no permet la improvisació. Una Societat Laboral és una aventura que algunes vegades, i malauradament, ha suposat una experiència decebedora. Seria interessant poder tenir una relació dels fracassos que s'han viscut en aquests itineraris tensos i contradictoris des dels seus orígens. Precisament perquè es tracta d'una experiència i d'un procés relativament recent, les estadístiques fallen, les informacions són parcials, i es fa prou difícil poder-ne fer un balanç positiu o negatiu global. Potser és per això que l'únic recurs possible és el de caure en la temptació de procedir a idealitzacions gratuïtes perquè, quan els estudis empírics són inexistents, hi ha encara més la possibilitat de manipular ideològicament l'experiència.

Fa ben poc que se'n comença a parlar, i encara hi ha l'estereotip que identifica qualsevulla experiència d'economia social només i únicament en la fórmula de cooperativa. I s'ha de dir, ja des d'ara, que les diferències entre les cooperatives i les Societats Anònimes Laborals no són pas únicament jurídiques. Malgrat que siguin ambdues animades per un idèntic esperit qualificat amb el nom de "economia social", de cap manera es pot identificar la cooperativa amb la Societat Anònima Laboral. No solament es tracta de societats jurídicament diferenciades, sinó que parteixen de vivències laborals ben diverses. Ens limitem a fer l'afirma-

ció ja que no és la nostra missió, aquí i ara, de fer-ne la comparació. El nostre propòsit és el d'analitzar el fenomen únic i singular de les Societats Anònimes Laborals.

El fet que el procés de les Societats Anònimes Laborals sigui en bona part ignorat, fa que en aquests moments sigui encara "la ventafocs" de la nostra política econòmica, tot i que, segons dades conegudes<sup>1</sup>, les Societats Anònimes Laborals estan ocupant el 3,5% més de treballadors que les cooperatives. Aquesta variable crida l'atenció perquè mostra que no es tracta pas d'un fenomen esporàdic i puntual sinó de quelcom que comença a tenir un cert pes en la vida econòmica del país. Es, a més, un fet social digne de ser tingut en compte i capaç de despertar la curiositat analítica de qualsevol investigador de la vida col·lectiva.

Si les Societats Anònimes Laborals permeten ésser contemplades des de la perspectiva d'una relativa generació de llocs de treball, l'interès bàsic que guia la Fundació Jaume Bofill en aquesta recerca és la possibilitat de tenir en compte les Societats Anònimes Laborals en tant que *recuperació de la capacitat empresarial dels treballadors*. En efecte, les nostres hipòtesis de treball es formularien en el sentit de si les Societats Laborals permeten als treballadors un grau de participació en els afers globals de les empreses que van superant la compartimentació laboral de les empreses clàssiques, de si el salvament dels llocs de treball permet al mateix temps garantir la viabilitat de l'empresa en tant que unitat competitiva de creació de riquesa i de si els beneficis es transformen realment en increment de salaris. Aquest seria el seu gran estímul i, en certa manera, hauria de ser el carisma de les Societats Anònimes Laborals.

---

<sup>1</sup>Dada donada per un comunicant a les jornades sobre *El futur de l'economia social*, Barcelona, FESALC, 10-14 Novembre 1986.



Per tal de fer possible això, les Societats Anònimes Laborals presenten una estructura àgil i flexible, a causa de la seva organització societària singular, amb capacitat d'adaptació al mercat i al desafiament plantejat per les noves tecnologies.

Tot plegat ens permet de pensar que ens trobem davant d'uns canvis no solament a nivell econòmic, sinó a nivell de valors socials fonamentals. És per això que pretenem verificar en la realitat empírica aquestes hipòtesis i és, per tant, la finalitat per la qual s'ha dut a terme aquesta recerca.

Metodològicament la informació bàsica de la nostra exploració és la penetració qualitativa d'uns materials, fruit de la conversa semidirigida i informal amb els actors mateixos de les Societats Anònimes Laborals. No volem entrar en discussió amb els metodòlegs sistemàtics de la quantificació. Ho hem fet d'aquesta manera i aquí lliurem els resultats sense voler fer una teorització exagerada del fenomen, sinó una observació, comprensió, i valoració interpretativa de la realitat tal com ens ha vingut a les nostres mans. És en això que hem posat la nostra ambició i és aquesta també la nostra limitació.

Hem dividit l'exposició en tres apartats ben concrets. En el primer, hem fet ús dels materials dispersos existents per intentar fer el punt de l'evolució històrica del fenomen de les Societats Anònimes Laborals fins al moment que vam iniciar definitivament la recerca present. Com es podrà veure, es tracta d'una realitat extraordinàriament dinàmica i això vol dir que al moment que aquests papers vegin la llum, hi poden haver variacions substancials. Per exemple, sabem que a partir del decret de capitalització, és a dir, del decret que permet la possibilitat de poder disposar del subsidi d'atur de cop segons determinades condicions, han proliferat les societats laborals de manera extraordinària. Sembla també, i tal com s'insinua en el text, que això ha

provocat el naixement d'un tipus d'empreses qualitativament diferents respecte a les primeres. En aquests moments, però, no estem en condicions d'avaluar adequadament aquesta realitat.

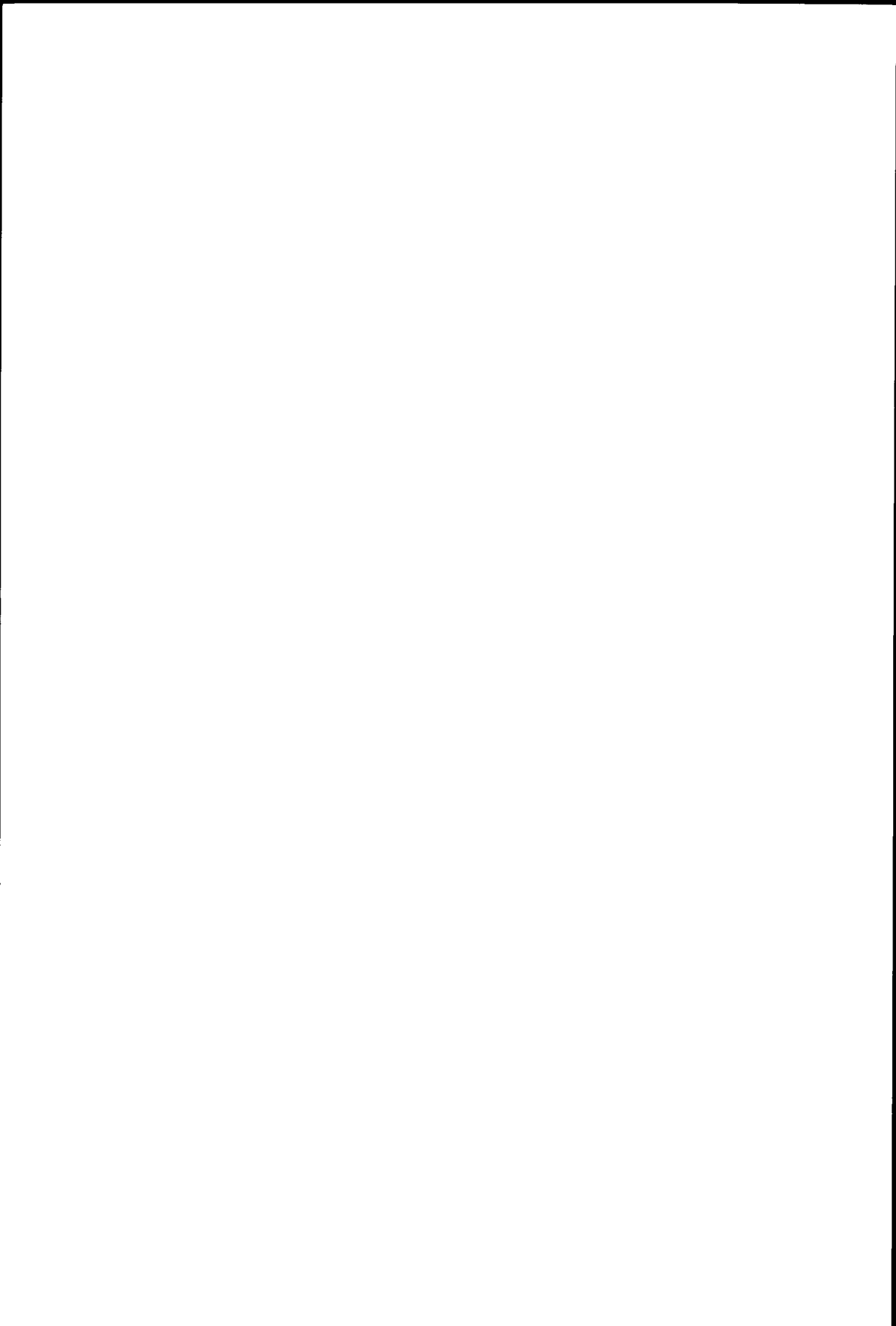
El segon apartat l'hem dedicat a l'exposició i justificació del nostre procés metodològic. No hem pensat mai que la nostra sigui l'única manera de llegir adequadament aquesta realitat. Tenim, però, una fe justificada en què el nostre mètode ha permès captar el sentit viscut i la comprensió simbòlica de l'acció dels qui es troben implicats en l'aventura de les Societats Anònimes Laborals.

El tercer apartat, certament el més original, és el despullament i ordenació lògica dels continguts de les entrevistes realitzades, intentant de veure no solament el procés de transformació de les Societats Anònimes en crisi per esdevenir una Societat Laboral, sinó la vivència de les dificultats internes, externes i contextuais en què s'han trobat les persones.

Creiem que el conjunt permet elaborar unes induccions generalitzables i que plantegen noves hipòtesis de treball a verificar directament pels estudiosos de la matèria.

Cal agrair, finalment, a tots aquells que ens han ajudat; tant els qui ho han fet molt indirectament i que són experts en l'experiència i la reflexió sobre la matèria, com els qui ho han fet directament en la confecció dels instruments de treball que ens permetien la recollida de la informació concreta. No podem oblidar especialment l'ajut d'Amadeu Petitbò i el dels dirigents de la FESALC. I tampoc podem deixar en l'oblit els treballadors anònims de les Societats Anònimes Laborals que s'han prestat a conversar amb nosaltres; no solament pel temps preciós que ens han concedit, sinó també per la sinceritat i generositat del seu diàleg.

Raimon Bonal i Joan Costa



## 1.- ELEMENTS D'HISTORIA FINS ARRIBAR A LA SITUACIO PRESENT

Les Societats Anònimes Laborals (SAL) suposen en el context d'una economia de mercat una vertadera innovació i potser àdhuc una aventura que desperta entusiasmes en alguns i un profund escepticisme en d'altres; els uns veient-hi uns signes clars de democràcia laboral i d'alternativa a un sistema capitalista que, des dels seus postulats inicials, s'ha anat envellint progressivament fins a esdevenir obsolet per a respondre als requeriments de la vida col·lectiva; els altres desconfiant sistemàticament de la classe treballadora, basant-se en l'estereotip socialment admès i legitimat que la classe obrera és incapaç de prendre el propi destí en les seves mans i d'assumir responsabilitats diferents de les que no estiguin directament lligades a la dependència i a la submissió, i això per raons d'ineptitud ancestral.

Aquest treball pretén entrar en la polèmica per a definir els paràmetres que determinen i configuren les SAL dintre l'enquadrament de l'economia social. I en aquest primer capítol volem abordar-ne una aproximació històrica al nostre país, que tingui en compte els antecedents i, en certa manera, el procés que ha permès d'arribar a la recent Llei del 25 d'abril del 1986 consagrant jurídicament la fórmula associativa de les SAL. Aquest és un llarg itinerari que, a l'ensem de contemplar els canvis operats en l'estructura econòmica, ha estat contemporani d'un notable canvi polític al nostre país. Cal dir que, com sempre, la legislació ha anat a remolc de les experiències en el camp de les iniciatives industrials i aquesta Llei, ha vingut a regular i a consagrar allò que ja era una pràctica corrent, peonera en la realitat social del nostre país.

## 1.1.- Els antecedents

El precursor més remot de la situació present és la creació del Fons Nacional de Protecció al Treball, fruit de la Llei del 21 de juliol del 1960, encara que, com es veurà, aquesta proclama legal tenia uns objectius extraordinàriament amplis.

La idea de la Llei era, fonamentalment, de satisfer uns ideals de justícia i és per això que es proposava aconseguir determinats objectius socials (educatius, de formació professional, assistencials, etc.), articulant una aplicació concreta de certs rendiments fiscals (contribució general de la renda, impost sobre negociació i transmissió de valors immobiliaris, etc.).

No podem oblidar el moment conjuntural sòcio-polític espanyol d'aleshores que, en síntesi, es concreta en el trencament de l'autarquia que havia estat imposada pels ministres de l'època i la introducció de nous aires que permetien una obertura a Europa i al món, tot plegat acompanyat dels plans de desenvolupament impulsats pels tecnòcrates de l'Opus Dei, que determinaven uns pols de desenvolupament puntuals i localitzats. Tot plegat, a més, es va traduir en uns forts corrents migratoris, tant interiors com exteriors. Són també els anys que s'eleva considerablement el nivell de vida de la població, especialment pel que fa a l'increment del consum i a l'accés progressiu de capes importants de la població als béns d'ús.

La nova llei introdueix i faculta la creació de quatre fons diferents destinats a finalitats socials. Són els següents:

a) Foment del Principi d'Igualtat d'Oportunitats (P.I.O.), que va encaminat a facilitar l'accés a l'ensenyament, a la formació professional i a la investigació,

b) Fons d'Assistència Social, orientat a cobrir tot el que faci referència a la beneficència i a les millores de les condicions de vida,

c) Difusió de la Propietat Mobiliària amb la missió de contribuir a la formació de patrimonis mobiliaris amb base a les accions i altres títols emesos per l'empresa en què el beneficiari vingués prestant serveis i també en títols de deute públic o emesos per societats d'inversió immobiliària,

d) Fons Nacional de Protecció al Treball, encaminat al recolzament i financiació en matèria de treball, regit per un Patronat i vinculat al Ministeri de Treball de l'època. La seva finalitat era la de concedir els auxilis necessaris als treballadors que es queden sense treball per causa d'una racionalització de l'estructura organitzativa del treball a l'empresa i per causa del desenvolupament i millora de les instal·lacions de les empreses. Per altra banda, també havia de facilitar els moviments migratoris interiors i exteriors de la mà d'obra. I encara estava encaminat a difondre el cooperativisme a través de préstecs als treballadors que els permetessin formar part de la cooperativa. I, finalment, havia de promoure l'ocupació dels pares de família nombrosa.

Com es pot veure el ventall a cobrir per la nova llei era ampli i amb una dimensió ben d'acord amb la perspectiva del moment. La proposta i la iniciativa eren llimineres encara que cavalquessin inconscientment entre la justícia i la caritat paternalista. Amb tot, aquesta llei té el mèrit gens desestimable d'haver estat el primer pas en la preocupació governamental de generar per via jurídica una dinàmica que ja serà irreversible: la del recolzament i la financiació en matèria de treball. El Fons Nacional de Protecció al Treball serà una institució que deixarà la seva petjada inesborrable.

## 1.2.- Una protorealització de SAL?

L'exploració del servei públic de transport de la ciutat de València es feia concessionalment per la Companyia de Transports Urbans de València que era una entitat de llarga tradició i, en aquells moments, estava controlada per la banca. Quan s'acabava la concessió, i amb una situació empresarial delicada, es va anar gestant la idea del canvi de propietat gràcies a l'impuls dels propis treballadors seriosament amenaçats en el seu lloc de treball.

La Societat Anònima Laboral dels Transports Urbans de València (SALTUV) es va constituir el 1963 quedant inscrita el 30 de desembre d'aquell any en el Registre Mercantil de València. Els seus estatuts configuren la nova entitat com a "societat anònima mercantil" i es regulen temes que es veuran posteriorment integrats en el concepte SAL, segons que l'avançament conceptual s'ha anat perfilant. Per exemple, el fet que només puguin ésser accionistes els treballadors de l'empresa.

L'11 de gener del 1964 s'aprova la fundació paral·lela, Fundació Laboral dels Transports Urbans de València (FULTUV) amb la finalitat de prestar serveis socials i de promoció als treballadors-socis de la SALTUV a través de la canalització dels resultats positius d'aquesta a més de l'aportació d'altres recursos. Aquesta protorealització de SAL veurà estesa la seva experiència en d'altres iniciatives, sempre fonamentalment centrades en els transports urbans, com són ara les de Las Palmas de Gran Canària, Palma de Mallorca i altres.

Fins aleshores, però, l'accés dels treballadors al capital social de l'empresa es realitza mantenint l'estructura jurídica de la mateixa; en el fons era l'expressió d'una voluntat política de foment de l'accionariat obrer.

Es per això que Isabel Vidal ha escrit: "Les SAL van néixer a Espanya a mitjan dels anys 60 amb la voluntat, per part del govern, de permetre l'accés dels treballadors a la direcció de l'empresa. Aquest objectiu governamental formava part d'un pla més ambiciós de política social vigent en aquells moments i que es va concretar en el fet que aquestes societats poguessin tenir accés a l'ajuda financera del FNPT"<sup>2</sup>.

### 1.3.- El desplegament del FNPT

La Llei del 28 de desembre del 1963 constitueix l'aprovació del Pla de Desenvolupament Econòmic i Social pel quadrienni que va del 1964 al 1967. Es així com a partir de la mateixa comencen a fer-se efectives les ajudes previstes pel FNPT; s'inicia aleshores una dinàmica que cada vegada serà més ostensible i que posa en marxa un procés que ja serà irreversible.

Amb tot, la fórmula Societat Anònima Laboral és inexistent fins i tot a nivell nominal i l'empresa ajudada amb fons públics no és més que una Societat Anònima especial en tant que adopta uns compromisos adquirits amb un ens públic a través de l'atorgament d'una financiació privilegiada. Es tracta en realitat de societats civils o mercantils que intentaven adequar-se als requisits demanats en cadascun dels plans successius.

Es així com podem veure, encara que sigui avançant acon-teixements, la seqüència temporal, amb els seus alts i baixos del valor absolut, de les ajudes específiques atorgades sota aquest concepte:

---

<sup>2</sup>Vidal, I., *Crisis econòmica y sociedades anónimas laborales en España*, separata en forma de *Documentos*, a *Novagestió*, n. 14, maig-juny 1985.



1975	300,- milions
1978	670,-
1979	2.513,-
1980	2.736,-
1981	1.800,-
1982	1.800,-
1983	2.300,-

En el context d'aleshores, els qualificatius associatiu i laboral amb els requisits demanats per l'administració, donaven un recolzament legal per a poder aconseguir auxilis especials.

El 19 de desembre del 1974, amb la Llei General de Cooperatives, s'arriba a dir que les societats laborals (terme emprat per primera vegada en texts legals), integrades exclusivament per treballadors beneficiaris del FNPT, tindran també els beneficis tributaris establerts per a les companyies protegides fiscalment.

#### 1.4.- La desaparició del FNPT

El FNPT va realitzar 19 plans d'inversió fins el 1980; però el 29 de desembre d'aquell any, en la Llei de Pressupostos Generals de l'Estat, es disposava la supressió dels quatre elements d'ajuda (recordem-ho: auxilis als treballadors que es quedaven sense treball per causa de la reconversió de l'empresa; facilitació dels moviments migratoris; difusió del cooperativisme; i promoció d'ocupació als pares de família nombrosa) transferint les seves dotacions a òrgans competents. I, al mateix temps, es creava la Unitat Administradora del FNPT que dependria del nou Ministeri de Treball i Seguretat Social.

La Llei del 30 de desembre del 1984 de Pressupostos Generals de l'Estat pel 1985 és la que farà l'enquadrament

definitiu en el Fons de Solidaritat que quasi coincideix en els seus objectius amb els assignats a l'extingit FNPT; és a dir, formació i orientació professional, projectes generadors de llocs de treball, etc. Hi ha programes del Fons de Solidaritat que engloben els antics plans d'inversió; però també hi ha programes nous i que no tenen res a veure amb l'experiència precedent.

Finalment, des de la integració del nostre país a les Comunitats Europees amb data del primer de gener del 1986, aquella Unitat Administradora del FNPT es diu Unitat Administradora del Fons Social Europeu, i incorpora nous programes a més dels que ja realitzava. Exactament els programes de què s'ocupa el Fons Social Europeu són tres: formació professional, creació de llocs de treball i mobilitat geogràfica dels treballadors.

El Fons Social Europeu és un instrument comunitari que serveix per a unificar la política social i d'ocupació. Ja porta un any de rodatge a Espanya i ha suposat un canvi qualitatiu i quantitatiu en la manera d'entendre la política d'ocupació. L'objectiu fonamental és el de redistribuir les aportacions de cadascun dels països membres, de tal manera que es destinin específicament a formació i subvenció a la contractació.

#### 1.5.- La petita història dels plans d'inversió i els seus programes

Cinc són els moments a considerar en la història de la construcció del model d'intervenció en el camp concret de les polítiques de desenvolupament al nostre país. Cronològicament són perfectament identificables i semànticament expressen una evolució conceptual que cada vegada va prenent unes configuracions més clares del que seran les Societats Anònimes Laborals.

Hi ha una fase inicial entre el 1961 i el 1963 en què es donen tres característiques que ja seran permanents: els destinataris de les ajudes han d'èsser treballadors, aquestes ajudes són préstecs -i no crèdits- en condicions especials i àdhuc subvencionats, i la finalitat última és aconseguir que els treballadors s'associïn. Hi ha, doncs, en aquests moments dues intencions: la difusió del cooperativisme en forma d'ajudes que el permetin i l'assignació de préstecs per facilitar l'adscripció dels treballadors a les cooperatives. En aquesta fase inicial, només es parla de cooperatives per tal de referir-se al treball associat.

La segona fase que va aproximadament del 1964 al 1969, ja no solament parla de cooperativa sinó d'empresa de règim associatiu i aquesta com a entitat diferent de la cooperativa. El progrés més concret és que s'al·ludeix al terme "accés a la propietat" i a "préstecs a treballadors que desitgen constituir-se en empresa de règim associatiu". Hom té la impressió que som en uns moments en què es parla de fórmules empresarials diferents de la cooperativa, precisament perquè el terme "associació" evoca la identificació d'un conjunt que va més enllà o, almenys, és diferent de la cooperativa.

A la tercera fase, que cal situar entre els anys 1970 i 1978, es diu, ja l'any 1971, que en els estatuts "necessàriament s'haurà de fer constar que tots els treballadors tenen dret a accedir a la societat titular de l'empresa, que no pot ésser membre de la mateixa qui no sigui un treballador i que, en cap cas, cap treballador podrà ostentar la majoria del capital de la mateixa". Creiem que és en aquest moment que es fa un salt qualitatiu importantíssim i s'intenta de perfilar ja el que serà el trajecte final del procés. És precisament el 1978 que aquella limitació participativa dels treballadors es concreta: el 35% de la capitalitat de les accions. I es parla ja d'empreses de règim associatiu laboral.

La quarta fase, coincidint amb el creixement incontenible de la nova fórmula societària, és a dir, entre els anys 1979 i el 1985, especifica els requisits o trets condicionadors per a l'atorgament de les ajudes. I són:

- que els treballadors siguin els propietaris d'almenys el 50% del capital,
- que cap treballador no tingui més del 25% del capital,
- que els títols han d'ésser nominatius,
- que en els estatuts socials ha de constar que aquests títols tenen limitacions en la seva transmissió,
- que aquests títols només poden ésser transmesos a d'altres treballadors de la mateixa societat.

En aquesta fase ja es parla de "societat laboral" com a entitat.

Finalment, la fase actual i el programa vigent especifica que la societat laboral és una societat mercantil caracteritzada per:

- els treballadors són propietaris del 51% del capital,
- cada soci ostenta no més del 25% del capital, encara que si es tracta d'una entitat pública o persona jurídica amb capital públic pot tenir fins el 49% del capital social,
- els títols representatius dels capitals socials són nominatius,
- els estatuts socials han de parlar de les limitacions dels títols per a la seva transmissió,
- només poden ésser transferits a d'altres treballadors de la mateixa societat amb les limitacions pròpies del receptor.

De l'itinerari d'aquestes cinc fases i de tot el que portem dit precedentment, podem deduir-ne les quatre línies següents: la primera és la consolidació progressiva d'una

figura jurídica nova, és a dir, la configuració progressiva i lenta d'una nova dimensió d'empresa que posa en qüestió models tradicionals i que qüestiona aspectes des de sempre intocables en l'anàlisi de l'empresa.

La segona línia porta l'atenció sobre el punt d'arrencada d'aquesta dinàmica en un doble vessant històric i estructural. Des del punt de vista històric, tot comença amb la legislació sobre Fons Nacionals per a l'aplicació de l'impost i de l'estalvi; des de la perspectiva estructural, tot neix amb la planificació derivada de la necessitat d'acomodar l'economia a les exigències de l'estabilització econòmica decretada pel govern d'aleshores.

La tercera línia és que les societats laborals reben de bon començament un tractament englobat dins de la cooperació i, per tant, no mereixen consideració pròpia. És aleshores que s'observa l'antecedent de SALTUV-FULTUV com d'escassa incidència.

La quarta línia és que no és sinó posteriorment que es va perfilant el concepte en tant que presenta fórmules associatives als treballadors, diferenciades d'altres ja institucionalitzades: cooperatives, autònoms, etc.

Finalment, i com a darrera línia, cal dir que ens trobem ara amb una definició jurídica de les SALs en un context de forta dinàmica creativa i quan la realitat empresarial dels treballadors ha començat a donar proves de vitalitat i de noves aspiracions socials.

#### 1.6.- El concepte jurídic de SAL

La llei del 25 d'abril del 1986 dóna una definició jurídica de Societat Anònima Laboral que, d'una banda, incorpora les característiques de la Societat Anònima comuna (el capital es divideix en accions representades en títols; la responsabilitat dels socis és limitada al capital aportat;

l'empresa és una societat mercantil i s'ha d'inscriure en el registre mercantil; no pot constituir-se si no ha subscrit i desemborsat almenys una quarta part del capital) i en matissa algunes altres:

- no és una societat eminentment capitalista perquè el pes de la dimensió laboral es manifesta almenys en tres aspectes: el 51% del capital està en mans dels treballadors, cap soci pot tenir més del 25% del capital social i la societat no pot tenir treballadors assalariats fixos si no és d'una manera contingent. Concretament, que no excedeixin del 15% dels socis, encara que a les empreses de menys de 25 treballadors els assalariats poden arribar al 25%,
- cal notar encara les cauteles pel que fa a les accions i els seus títols i la seva transmissibilitat,
- conté una determinada regulació específica que afecta pròpiament a les Societats Anònimes Laborals.

Per la resta és:

- una Societat Anònima que limita la distribució de capital per determinats condicionaments laborals,
- en la seva denominació hi ha de constar l'expressió SAL,
- opera en el tràfic jurídic amb caràcter mercantil,
- l'escriptura s'inscriu en el Registre Mercantil i el Registre Administratiu Especial d'aquestes societats,
- ha de subscriure i desemborsar almenys una quarta part del capital immediatament, deixant la resta durant el termini d'un any des de la inscripció en el Registre Mercantil,
- la societat es regeix per la seva Llei especial en primer lloc i, per la resta, per la Llei de Societats Anònimes del 1951.

Aquesta és la nova figura jurídica batejada definitivament per la Llei del 25 d'abril del 1986 i sobre la qual es

recolza el conjunt de garanties jurídiques que donen estabilitat definitiva a una llarga experiència nascuda el 1960 amb uns propòsits força diferents.

#### 1.7.- Quantificació del procés SAL a l'estat espanyol

Tots els qui s'han aproximat a l'estudi quantitatiu del fenomen SAL coincideixen en el mateix: "Hi ha dues coses que són fonamentals i a tenir en compte: no hi ha informació a l'abast i no hi ha encara una experiència suficient. Aleshores, no es pot fer una anàlisi macroeconòmica; si es tracta de fer una feina operativa, el millor procediment és l'estudi micro. No s'ha de fer tampoc un esforç de pensament, ni de definició dels termes, ni es tracta de fer una feina que estigui allunyada de la quotidianitat. Encara som al curt termini i encara hi ha el perill de perdre's perquè el tema és delicat, perquè ha estat utilitzat i és conjuntural" (Fragment d'una entrevista a Isabel Vidal).

No es tracta ara de fer una anàlisi exhaustiva de la realitat espanyola, sinó només una aproximació acrítica del creixement per Comunitats Autònomes del procés SAL a nivell de tot l'estat. Vegem-ho:

Comunitats <u>Autonomes</u>	1978-1980		30 juny 1984		Incr <u>Empresa</u>
	<u>Empreses</u>	<u>Treb.</u>	<u>Empreses</u>	<u>Treb.</u>	
Andalusia	31,-	835,-	174,-	3.636,-	461,3%
Aragó	6,-	487,-	20,-	811,-	216,6
Astúries	7,-	651,-	16,-	1.460,-	128,6
Balears	1,-	49,-	10,-	1.242,-	900,-
Canàries			2,-	382,-	200,-
Cantàbria	3,-	91,-	18,-	620,-	500,-
Castella-Lleó	7,-	257,-	86,-	1.233,-	1.100,-
Castella-La Manxa	9,-	225,-	63,-	1.107,-	600,-
Catalunya	25,-	3.930,-	220,-	9.512,-	780,-
Extremadura	10,-	276,-	23,-	403,-	130,-
Galícia	17,-	3.806,-	55,-	2.952,-	223,5
Madrid	23,-	383,-	142,-	2.796,-	517,4
Múrcia	12,-	87,-	73,-	647,-	508,3
Navarra	16,-	1.535,-	48,-	2.444,-	200,-
País Valencià	10,-	663,-	54,-	5.071,-	440,-
País Basc	47,-	6.282,-	95,-	6.541,-	102,1
Rioja	2,-	322,-	3,-	327,-	50,-
Ceuta-Melilla			2,-	29,-	200,-

---

TOTAL                      225,-    19.878,-    1.104,-    41.213,-    390,6

Fonts: Per les dades 1978-1980: Isabel Vidal, op. cit. Per les dades del 1986, *Novagestió*, Extra n. 3, juny 1986. Ambdues es basen en informacions facilitades pel Ministeri de Treball i Seguretat Social i tenen un cert grau d'incertesa: es basen en les ajudes concedides, sense haver-hi seguiment.

Per altra banda, cal fer algunes precisions al quadre precedent:



- Pel País Basc i Astúries, on existeix una Federació de SALs, es sap que les empreses totals que han adoptat aquesta fórmula SAL són respectivament 235 i 132; les que consten al quadre són únicament les federades. Això vol dir que els índexs de creixement de les empreses SAL en ambdues comunitats autònomes seria respectivament de 400 i 1.785,1%.

- Per Navarra, on també hi ha una federació, les dades que consten a la taula són únicament les SAL federades i se n'ignora el nombre de les que no són a la federació.

- Per Catalunya on també hi ha una federació, les dades són només aproximades tant pel que respecta al nombre d'empreses com al de treballadors.

- Fet i fet, hem de pensar que els dèficits informatius possibiliten i fan probable que en la data del 1984 hi haguessin ja més de 1.400 empreses totalitzant un col·lectiu més o menys aproximat als 50.000 treballadors. No tenim dades més recents al respecte.

- Si tenim en compte el dimensionat de les empreses, s'observa en el període considerat una tendència cap a la reducció; és a dir, s'ha passat d'un dimensionat de 88,3 treballadors/empresa a un volum mitjà de 37,7 treballadors/empresa. De totes maneres, això ho diem amb les màximes precaucions, pel fet que aquestes informacions són poc de fiar.

- Els percentatges d'increment d'empreses per Comunitats Autònomes s'han d'agafar amb pinces, perquè no revelen l'absoluta realitat d'aquests increments donat que no es tracta sempre de les mateixes dimensions, tal com hem dit més amunt.

- El que sí revela el quadre és la transcendència del moviment de transformació de les empreses cap a la fórmula SAL precisament molt abans de disposar d'una figura jurídica estable i garantitzadora d'uns drets i d'uns deures amb estatut legal. Hom té la impressió que es tracta d'un moviment irreversible i que, a nivell de l'estat espanyol, mostra ja la seva empenta amb una gran força.

### 1.8.- Aproximació quantitativa i qualitativa a la realitat catalana

Anem a intentar treure unes línies de dinàmica de les SALs a Catalunya a partir de la relativa abundància de la informació estadística diversa i, enmig dels interrogants que planen sobre la seva fiabilitat. Be val la pena d'aventurar-se a penetrar dins el fenomen de les SALs al nostre país, no solament per a captar-ne la relativa importància actual, sinó per tal d'endevinar-ne unes línies de futur.

#### A.- Un dinamisme català relativament notable

La dinàmica del procés SAL a Catalunya l'hem de treballar a través de dades comparatives referides a la resta de l'estat.

Per a fer evidents aquestes relacions comparatives, podem recórrer a la lectura de les dues distribucions percentuals entorn de la proporció d'empreses i la de treballadors en les dues dates de referència conegudes: el període 1978-1980 i la del 30 de juny del 1984.

Periode 1978-1980% respecte a l'estat

	<u>empreses</u>	<u>treballadors</u>	<u>treball/empresa</u>
Païis Basc	20,9	31,6	133,6
Catalunya	11,-	19,7	157,2
Madrid	10,-	19,1	165,5

30 juny 1984% respecte a l'estat

	<u>empreses</u>	<u>treballadors</u>	<u>treball/empresa</u>
Païis Basc	18,5	22,2	45,4
Andalusia	14,2	8,8	20,9
Madrid	11,6	6,8	19,7
Comunitat Valenciana	10,9	12,3	93,9
Catalunya	10,8	20,3	71,4

La comparació d'ambdues distribucions, en que només s'han tingut en compte les comunitats autònomes més dinàmiques, ens fa veure que, malgrat la seva relativa pèrdua de pes respecte a la totalitat de l'estat pel que es refereix al nombre global d'empreses, Catalunya manté malgrat tot un estandard força elevat, sobretot si es té en compte la distribució relativa del nombre de treballadors.

Tot plegat ens ajuda a entendre que Catalunya es manté a uns nivells relativament notables de dinamisme en la creació de SALs i que, per tant, el procés de transformació de les empreses és un fet a tenir en compte.

#### B.- Aproximació a la seqüència temporal en la creació de SALs

En funció de les informacions fragmentàries que tenim a la nostra disposició, ens és possible fer ara una aproximació a

una irregular seqüència temporal en la creació de SALs a Catalunya.

<u>Període o data</u>	<u>empreses SALs</u>	<u>treballadors</u>	<u>treball/empresa</u>
78-80	25,-	3.930,-	157,2
juny 1984	132,-	9.421,-	71,4
desembre 1985	187,-	8.576,-	45,9
juny 1986	220,-		
setembre 1986	266,-		
novembre 1986	300,-	9.597,-	32,-

Aquest quadre ens invita a fer almenys dues reflexions. La primera és l'increment espectacular del fenomen SAL en el curt període de vuit anys; és de l'ordre del 1.100% pel que es refereix a les empreses i de 144,2% si es contempen els treballadors. Els treballadors no han crescut al mateix ritme que les empreses pel fet que, com es pot veure al quadre, el dimensionat mitjà de les empreses tendeix fortament a disminuir a un ritme relativament i seqüencialment molt fort.

La segona reflexió és que el salt fort d'aquest creixement, que s'experimenta entre el 1980 i el 1984, s'observa precisament en un període que cal situar en el temps molt abans de poder disposar d'un referent jurídic legal propi. Més tard intentarem veure el procés més actual d'aquest fenomen; però almenys ara podem afirmar amb tota seguretat que l'esglaió de fort increment del fenomen SAL a Catalunya és molt anterior a la llei.

### C.- Intent de buscar interpretacions al creixement

Com hem pogut veure, la figura de les SALs apareix a Espanya durant la dècada dels seixanta; però es pot afirmar que no comencen a tenir una projecció real amb un cert contingut social fins entorn del 1977, quan la crisi econòmica es comença a estendre provocant l'augment de l'atur.

Per part dels protagonistes del nou procés, no n'existeix una consciència clara: la preocupació principal dels col·lectius és només la d'intentar mantenir els llocs de treball. I no serà sinó posteriorment quan es començarà a reflexionar sobre el que representa aquesta fórmula, precisament quan caldrà definir la solució del manteniment d'aquests llocs de treball, encara que sigui conjunturalment en forma de SAL. La maduresa en els col·lectius dels treballadors es va adquirint a través de la definició de la seva identitat social com empresa en la confrontació constant amb molts i complicats problemes: el difícil i complex diàleg amb l'Administració, l'acompliment de les garanties, la petició de crèdits, l'adquisició d'actius, l'acomodació de les plantilles amb el mínim cost social i una gran abundància de necessitats òbvies. El temps i l'esforç necessaris en aquesta primera etapa impedeixen que els diversos col·lectius puguin fer esforços de cara a cercar coordinacions entre ells i una certa cohesió per tal de configurar una estructura orgànica.

Els primers contactes entre les empreses neixen espontàniament de la necessitat de fer esforços comuns davant l'agressivitat del mercat, esforços que es sobreafegeixen als problemes interns dels col·lectius. Tot els hi és contrari perquè la fórmula SAL és desconeguda i va precedida de suspensions de pagaments, fallida o situacions deteriorades de l'antiga SA: això genera unes desconfiances que encara compliquen més la situació.

Es el 1981 que es constitueix USALC (Unió de Societats Anònimes Laborals de Catalunya) com una agrupació d'empreses amb la intenció de crear una entitat reivindicativa i representativa de les SALs.

USALC estava formada per 12 empreses que, a partir de la crisi, es transformen en SAL; la necessitat de sobreviure fou el motiu fonamental de la Unió, malgrat que eren prou conscients que no podien donar resposta a tots els proble-

mes. El que sí que era un objectiu a curt termini, era la sensibilització dels diferents actors socials i l'encoratjament, per tal que s'organitzessin. I els seus promotors consideren una sort que en els inicis del procés els recolzés directament algú que treballava a l'Administració del Govern de Madrid.

Les primeres discussions donaven voltes entorn de la necessitat de trobar un model que fos una ajuda per a la descoberta d'un camí. I la primera idea que es fabricà fou la de constituir quelcom semblant al que succeeix a Mondragón; però fou la reflexió la que va fer veure almenys dues coses: que Catalunya no és el País Basc i que les persones que integraven USALC procedien de Comissions Obreres com a militants actius i quasi tots eren membres dels Consells d'Empresa, encara que hi hagués alguns independents.

A les discussions, a més, s'hi va incorporar un italià que, en nom de l'experiència italiana LEGA<sup>3</sup>, deia que aquesta la recolzaven els sindicats italians i els partits d'esquerra d'Itàlia; això permetia tenir una perspectiva internacional i molt àmplia.

Els trets comuns d'USALC consistien en que tots eren treballadors de SALs i tots semblantment preocupats per la resolució dels problemes empresarials. Eren conscients que sols no podien afrontar el repte i es feia necessari engrandir el grup, ja que eren molts els qui es trobaven en la mateixa situació; la Unió no era cap institució tancada, sinó oberta a tothom.

Com és de suposar, USALC era acusada de comunista i, al mateix temps, la família socialista organitzava també les seves cooperatives i altres gabinets, alguns dels quals ja connectaven amb USALC. El panorama demanava una mica de coherència i una mínima organització (a USALC hi havia ja un

---

<sup>3</sup>Lega Nazionale delle Cooperative e Mutue, *Tesi per il XXI Congresso*, Roma, 18-22 maggio, 1982.

alliberat) i, enmig d'aquesta situació, arriben les eleccions del 1982 amb l'esclatant victòria electoral del socialisme. A partir d'aquesta data, USALC es solidifica i cada vegada és més clar que el seu paper és necessari.

USALC estava formada per 43 empreses i l'experiència gestionària anava donant lliçons sobre quins eren els expedients a recolzar, ja que la pràctica deia que les empreses gestionades pels obrers normalment anaven sempre bé i, en canvi, quan era l'empresari en dificultats que acudia a USALC per a transformar-se en SAL, la cosa no funcionava perquè era una SAL camuflada, "grogga".

A USALC li calia trobar una institució econòmica afí, ja que les relacions amb la banca eren molt problemàtiques i es van iniciar contactes amb la Caixa de Crèdit Mutua que tenia problemes greus, és a dir, un immens forat. Malgrat tot, USALC comença a operar amb aquesta Caixa i dos representants de la Unió hi entren a formar part del Consell d'Administració, en una entitat en què hi havia persones de tota mena, fins i tot de Fuerza Nueva. Arriba un moment que un dels dirigents forts de la Mútua que recolzava USALC pateix un infart i, aleshores, tota la problemàtica de la Caixa va sortir a fora: es va declarar la suspensió de pagaments i les gestions per a trobar una sortida foren desesperades i l'entitat ja no podia funcionar.

USALC, malgrat tot, aconseguí un crèdit de 150 milions del Fons de Garantia Salarial com a dipòsit per a restaurar el flux econòmic; però la concessió del crèdit fins a fer-lo efectiu va passar quasi un any i, quan arribà el crèdit, per indicació del Conseller de Treball de la Generalitat, es féu el dipòsit a Banca Catalana i ja sabem la situació en què s'ha trobat aquesta banca. Malgrat tot, els 150 milions permeten crear USALC-Gestió, amb la incorporació de nous elements tècnics, gestionant el dipòsit, solucionant problemes i incloent noves persones. El nucli dirigent d'USALC demostrava sobradament la seva capacitat i, si fins llavors

només podien aconsellar els treballadors, s'obrien aleshores noves perspectives d'intervenció.

Es en aquest moment que hi ha un replantejament de quin és el model a seguir i la decisió és clara: s'adoptarà el model italià de LEGA<sup>4</sup>. Es comencen a crear serveis que usa qui pot, puix que hi ha la idea clara que cal treballar seriosament i no es pretén fer beneficència i és per això també que es separen clarament les opcions polítiques del que afecta a la professionalitat.

El planteig pròpiament polític s'inicia amb el procés de discussió amb els socialistes que acabaven de guanyar les eleccions, encara que el pes fort i quasi únic el tingués USALC. Es aquest procés el que donarà naixement a la Federació de Societats Anònimes Laborals de Catalunya (FESALC) que es crea amb un col·lectiu de 50 empreses de les quals 43 integraven l'USALC. Som a l'any 1983.

I FESALC fou possible gràcies a la coincidència amb un objectiu comú i cal dir que els problemes de caire polític mai han influenciat el funcionament de FESALC i, encara que hi hagi hagut discussions de coses concretes, sempre s'han tancat files davant la feina. No per això cal pensar que tot fossin flors i violes, perquè seria negar tota la veritat no reconèixer que el part fou difícil; però normalment tothom va entendre el procés i hi van haver molt poques baixes.

El 19 de juny del 1983 es celebra el Congrés Constituent de la FESALC en què s'atorga uns estatuts, es fa una ponència de fonaments (en la qual es defineix com un "sindicat d'empreses que s'atorguen les competències que aquestes li deleguen i, per tant, tots els problemes que afecten els seus components, tant els de la Federació com els de les empreses i, per tant, FESALC ha de promocionar i defensar la solidaritat i la cooperació entre les empreses que es confi-

---

<sup>4</sup>A l'apèndix d'aquest capítol hi hem fet constar alguns fragments literals de l'ideari de LEGA.



guren com a forma jurídica SAL...") i una ponència econòmica (en la qual es diu que "les SALs són òbviament una conseqüència de la greu crisi que travessa el país" i que "l'especificitat pròpia de les SALs fa que els professionals tècnics de les nostres empreses hagin de tenir unes característiques diferenciades on s'integren la qualitat tècnica necessària i la identificació filosòfica amb unes empreses la prioritat de les quals no està fonamentada en el capital, sinó en el treball").

En els estatuts s'hi troben especificades totes les qüestions organitzatives que configuren FESALC.

Els congressos que es celebren cada quatre anys constitueixen l'element central del funcionament de la FESALC. Entre congressos, es celebren els Consells Generals dues vegades l'any. Existeixen, a més, tres equips de treball, un que depèn de Presidència, l'altre de Vicepresidència i un tercer dels Serveis Tècnics i tot el personal que treballa a la Federació està adscrit a un o altre d'aquests àmbits de treball. Al marge d'això i de manera autònoma funcionen els organismes de FESALC-Gestió i FESALC-Comerç.

Des de FESALC es vol donar molta importància a la formació entesa en un sentit molt ample. La gent que vol progressar s'apunta a molts cursos; però quan és possible es va també a les empreses mateixes, perquè es tracta d'arribar a la gent de la base en tant que es considera que aquesta també ha de saber el que es refereix a l'empresa.

Dues coses ens manquen: puntualitzar o dir alguna cosa sobre la relació de la Federació amb els sindicats i amb el món empresarial.

Des de la plataforma de la FESALC, s'han contemplat tres moments ben diferents en la posició dels sindicats: el primer és més aviat el manteniment d'una distància que es corresponia a una actitud contra l'intent d'entendre o d'intentar interpretar el procés SAL; un segon moment que es correspon a una mena de desinterès intencionat; i un tercer,

en el qual es desperta un cert interès. (La FESALC i els sindicats han portat accions conjuntes en circumstàncies puntuals.) Amb els sindicats, doncs, cada dia és més clar que hi ha una voluntat de dur a terme una certa política conjunta i l'UGT ja ha posat en marxa una secretaria d'economia social.

Des de la FESALC hi ha la convicció que cal anar en la línia de LEGA, que es basa en una interacció entre el treball associat i els partits de l'esquerra italiana; o hi ha aquesta connexió, o es té la sensació que no es farà res de profit. I això tenint en compte que els esquemes teòrics del moviment obrer no són els mateixos de 100 anys enrera.

Les relacions amb el món empresarial, per la seva banda, només han tingut lloc a l'interior de la patronal (PIMEC) de la Petita i Mitjana Empresa de Catalunya i, encara, s'ha tractat de contactes molt comptats i petits; sembla que per part d'ells no hi ha un interès clar perquè la FESALC no té contactes habituals amb la dreta. Sembla que es tracta de curiositat en el fet que s'hagi estat capaç de tirar endavant empreses que ells han posat en crisi. La FESALC ha creat un element empresarial des de l'esquerra, concretament, el segment que a l'esquerra l'hi pertoca en una economia de mercat com la nostra; això no deixa d'ésser un desprestigi.

Tant l'USALC com l'actual FESALC expliquen o almenys donen interpretació al perquè de la dinàmica de les SALs a Catalunya abans de l'aparició definitiva de la llei que tipifica la fórmula SAL des dels pressupòsits estructuralment legals.

En tot l'estat espanyol hi ha encara tres comunitats autònomes que tenen les seves pròpies federacions: ASLE (Agrupación Sociudades Laborales de Euskadi), ASATA (Agrupación Sociudades Asturianas Trabajo Asociado) i ANEL (Asociación Navarra de Empresas Laborales). La primera va néixer el 1982 i la darrera en veure la llum ha estat ASATA (abril de 1983).

S'està gestant en aquests moments la constitució d'una confederació espanyola que donaria força a tot el moviment.

#### D.- Els motius de la creació de SALs a Catalunya

Són poques les informacions que tenim al respecte; Isabel Vidal ens dóna una primera resposta a la pregunta de saber per què i d'on han sortir les SALs:

<u>Anys</u>	<u>Creacions espontànies</u>		<u>Creacions per transformació</u>	
	<u>SALs</u>	<u>Treballadors</u>	<u>SALs</u>	<u>Treballadors</u>
1983	5,-	68,-	48,-	3.836,-
1984	4,-	17,-	31,-	2.275,-
juny 1985	4,-	111,-	14,-	689,-
<b>TOTAL</b>	<b>13,-</b>	<b>196,-</b>	<b>93,-</b>	<b>6.800,-</b>

Font: Isabel Vidal, op. cit. Informacions de la FESALC, octubre del 1985.

Com es pot veure, l'origen del moviment SAL es troba en la intenció de salvar una empresa tradicional en crisi per part dels seus treballadors: són el 88% de les empreses del període considerat i el 97% de l'ocupació generada. Per altra banda, hi ha dos motius que defineixen la inclinació de preferència dels treballadors per la fórmula SAL. El primer és que és una fórmula societària que permet a aquest treballador continuar mantenint els mateixos drets que li ofereix el règim de contractació laboral; i el segon és que es tracta d'una fórmula oberta a la col·laboració amb persones que no tenen res a veure amb el capital social de l'empresa.

De totes maneres, el 19 de juny del 1985 (BOE 2 de juliol) es posava en marxa l'anomenat "decret de capitalització de

l'atur" que regulava l'abonament de la prestació de desocupació amb la modalitat de pagament únic i avançat per a aquells treballadors que pretenguin reinvertir la quantitat cobrada en algun tipus d'empresa. Aquest decret desencadenaria una dinàmica creativa d'empreses SAL que planteja algunes hipòtesis que no estem en disposició de verificar.

Sembla que a partir d'aquell decret hi ha hagut un fort increment del nombre de SALs a Catalunya expressat en una abundància forta del nombre d'empreses la característica de les quals seria el seu petit dimensionat. Evidentment, moltes d'aquestes empreses serien de nova creació o de creació espontània, en tot cas no pas fruit d'una transformació d'una empresa tradicional en crisi. Malgrat la poca fiabilitat de les dades, heus aquí un quadre que expressa aquesta relació diferencial (amb dades elaborades el setembre 1986 per FESALC):

Data creació de l'empresa	Empreses federades		Empreses no federades			
	SALs	Treballadors	Novembre 1985 SALs	Maig 1986 Treball.	SALs	Treb
Abans						
setembre 85	104,-	6.440,-	11,-	272,-		
Després						
setembre 85	32,-	920,-	18,-	183,-	54,-	445,-

Segons la taula precedent, estaríem assistint a un increment notable del procés de creació de SAL, però amb unes dimensions cada vegada més petites: les federades haurien passat d'una mitjana de 61,2 treballadors/empresa a només tenir-ne 28,7 i les no federades haurien passat de 24,7 treballadors/empresa a tenir-ne entre 10,2 i 8,2 amb una tendència cada vegada més forta cap a la petita dimensió.

Aquell decret pot acabar configurant una proliferació molt gran d'empreses que, acollint-se al decret de capitalització

de l'atur, engendrarien una dinàmica creativa de conseqüències incalculables.

#### E.- Empreses SAL federades i no federades

A Catalunya, i tenint en compte les informacions a l'abast, la FESALC aplega entorn del 50% de les empreses SALs de casa nostra. Malgrat que el conjunt de les notícies sobre el fenomen són fragmentàries i, per tant, no del tot exhaustives, hi ha almenys dues diferències que marquen una certa distància entre les característiques de les SALs federades i les no federades. La dada és anecdòtica i descriptiva, però és interessant de tenir-la en compte.

La primera diferència i amb dades disponibles del mes de novembre de 1986, la mitjana de treballadors per empresa a les federades era de 52 i a les no federades de 14; això faria pensar que les empreses que es troben a la FESALC són més grans que les no federades.

Per altra banda, hi ha encara una altra diferència que és la relació de l'índex de treballadors per empresa segons els respectius sectors d'activitat on les empreses són més grans. Es la relació següent:

<u>Empreses SAL federades</u>		<u>Empreses SAL no federades</u>	
Vidre	270,- T/E	Tèxtil	24,3 T/E
Tèxtil	80,-	Metall	19,9
Artesania	80,-	Química	18,8
Paper/arts gràfiques	53,-	No classificades	14,8
Metall	45,-		

Pel que es demostra no solament la diferència d'embalum, sinó la diversitat de sectors tocats segons siguin o no federades; aquesta taula ha estat elaborada segons les informacions del mes de novembre del 1986.

## F.- Les SALs a Catalunya per sectors

Es interessant veure ara els sectors d'activitat de les SALs de Catalunya en la trama comparativa de dues dates força distanciades. Les fonts són diverses (la primera d'Isabel Vidal i la segona de la FESALC) i sovint la mateixa definició dels sectors d'activitat és difícil de fer.

<u>Sectors d'activitat</u>	<u>Desembre 1980</u>	<u>Novembre 1986</u>	
	<u>Empreses</u>	<u>Empreses</u>	<u>Treballadors</u>
Metall	68,-	108,-	3.716,-
Tèxtil	33,-	46,-	2.413,-
Químic	14,-	18,-	531,-
Paper-arts gràfiques	13,-	18,-	459,-
Fusta	14,-	18,-	185,-
Alimentació	6,-	4,-	269,-
Abrasius	3,-	3,-	218,-
Vidre	3,-	2,-	539,-
Construcció	7,-	9,-	461,-
Refractaris	1,-		
Comerç-hostaleria- reparacions		29,-	309,-
Joieria	1,-	1,-	9,-
Serveis	10,-	32,-	224,-
Artesania		1,-	80,-
Calçat		1,-	35,-
Electrònica		1,-	16,-
No classificades	14,-	9,-	133,-
<b>TOTAL</b>	<b>187,-</b>	<b>300,-</b>	<b>9.597,-</b>

S'observa que, per sectors d'activitat, en el període considerat, i tenint en compte només el nombre d'empreses, s'experimenta un creixement important en aquests sectors:

Serveis	200,- % de creixement
Comerç-hostaleria-reparacions	100,- %
Metall	58,8 %
Tèxtil	39,4 %
Paper-arts gràfiques	27,8 %
Construcció	28,6 %
Químic	22,2 %
Fusta	22,2 %

De totes maneres, s'observa com el vidre, els abrasius, l'alimentació i el tèxtil són encara les empreses de més gran embalum.

#### G.- Les SALs a Catalunya per dimensionat

La no correspondència dels intervals entre les dues dates objecte de la Comparació ens impossibilita de fer un balanç pormenoritzat. La informació bàsica és la següent:

<u>Dimensió</u>	<u>Desembre 1980</u>		<u>Dimensió</u>	<u>Novembre 1986</u>	
-10 treb.	60,-	32,- %	-6 treb.	87,-	29,- %
10-25	37,-	20,-	6-9	56,-	18,7
26-50	36,-	19,-	10-19	46,-	15,3
51-100	35,-	19,-	20-49	60,-	20,-
101-350	16,-	8,5	50-99	32,-	10,7
+350	3,-	1,5	100-199	13,-	4,3
			+200	6,-	2,-
187,- 100,-			300,- 100,-		

La distribució precedent ja deixa evident que cada vegada més es tendeix a una dimensió més reduïda; però, si operem una divisió d'ambdues distribucions prenent com a punt central els 50 treballadors, tenim la distribució següent:

	<u>desembre 1980</u>	<u>novembre 1986</u>
-50 treballadors	71,- %	93,7 %
+50 treballadors	29,-	6,3

---

100

Pel que queda ben clar que hi ha una evolució clara cap a la petita dimensió en el procés de formació d'empreses SALs recent.

#### H.- Les SALs a Catalunya per comarques

Seguint amb la distribució comparada de les dues dates conegudes tenim la distribució següent que lliurem per xifres relatives per tal de captar-ne les diferències (pel 1986 només tenim dades de les SALs federades):

<u>Comarques</u>	<u>Desembre 1980</u>	<u>Novembre 1986</u>
Barcelonès	45,4 %	41,9 %
Vallès Occidental	17,1	11,9
Vallès Oriental	4,3	8,4
Baix Llobregat	11,8	16,8
Osona	3,7	2,1
Maresme	3,7	4,2
Tarragonès	2,7	1,4
Resta comarques	11,3	13,3

---

100

Com es pot veure, hi ha una important i notable concentració d'experiències SALs a les comarques industrialment més dinàmiques. Amb una certa timidesa, pel fet que estem comparant dimensions diferents, podem assenyalar la forta dinàmica del Baix Llobregat, del Vallès Oriental i del Maresme en el període considerat. De totes maneres, el que sí és cert és el procés progressiu i lent cap a una desconcentració



relativa, prenent relleu, cada vegada amb més força, les comarques que són lluny de l'àrea metropolitana de Barcelona.

#### 1.- La influència del decret de capitalització a Catalunya

El decret de capitalització del 19 de juny del 1985 i amb dades facilitades per la Federació de manera molt aproximativa, puix que hi ha diferències de fonts informatives i, per tant, vertaderes contradiccions en els signes numèrics, sobretot pel que es refereix a les empreses no federades, hem pogut construir un quadre comparatiu que, amb totes les reserves, permet treure les línies de cap on van les tendències més recents en el procés de creació de SALs a Catalunya.

Ni cal dir que no es pot fer dir a les xifres allò que no poden dir, sobretot quan estan carregades d'incerteses entorn de la seva fiabilitat. De totes maneres, ens sembla important lliurar aquesta informació que ha estat facilitada directament per la FESALC amb data del mes de setembre del 1986.

Distribució del nombre d'empreses SAL a Catalunya en funció del nombre de treballadors i activitat productiva, segons siguin o no federades i tenint en compte l'abans i el després del decret de capitalització (setembre 1986):

Nombre de treballadors	<u>Abans setembre 85</u>				<u>Després setembre 85</u>			
	Federades		No federades		Federades		No federades	
	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>
-6	6,	26,	1,	5,	7,	31,	40,	173,
6-10	13,	109,	2,	13,	6,	49,	19,	126,
11-50	37,	899,	7,	192,	17,	343,	12,	274,
51-100	32,	2105,	1,	62,	1,	55,	1,	55,
101-200	11,	1535,						
+200	5,	1766,			1,	430,		
<hr/>								
	104,	6440,	11,	272,	32,	920,	72,	628,

Sector d'activitat	<u>Abans setembre 85</u>				<u>Després setembre 85</u>			
	Federades		No federades		Federades		No federades	
	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>	<u>E</u>	<u>treb</u>
Metall	48,	2457,	1,	62,	11,	157,	26,	308,
Tèxtil	19,	1867,	3,	99,	3,	75,	7,	69,
Químic	11,	1041,	3,	65,	5,	76,	1,	4,
Paper-arts								
gràfiques	6,	356,	2,	21,			7,	67,
Fusta	6,	77,			2,	24,	1,	4,
Alimentació	4,	294,						
Serveis	4,	90,	1,	18,	7,	117,	19,	91,
Construcció			1,	7,			3,	17,
No classif.	6,	258,			4,	471,	8,	68,
<hr/>								
	104,	6440,	11,	272,	32,	920,	72,	628,

El quadre precedent ens fa evidents dues coses. La primera és la confirmació d'una dimensió més petita tant a les empreses no federades com a les creades posteriorment al decret de capitalització de l'atur. I la segona és la prioritat del sector del metall i la constatació d'un procés especialment dinàmic en el camp dels serveis tant pel que fa al fet d'estar integrat a la FESALC com a la influència

possible del decret de capitalització de l'atur. De totes maneres i si ens fiem absolutament d'aquestes dades, hem de dir que els sectors més dinàmics en la generació d'ocupació i de llocs de treball serien, per aquest ordre, els sectors no classificats, el tèxtil, la química i el metall.

No cal dir com podríem fer manipulacions sobre les distribucions precedents; però hem de desistir forçosament per causa de l'ambigüitat i la inseguretat de les mateixes. Som en uns moments que, a part de les tendències apuntades, hem d'esperar dades més fiables amb les quals poder detectar la força i el signe darrera dels quals es va fent el procés de creació de les SALs a Catalunya.

## APENDIX

Algunes línies programàtiques de la *Legg Nazionale delle Cooperative e Mutue* italiana. De les tesis del XXXI Congrés celebrat a Roma del 18 al 22 de maig de 1982:

"Es en el marc de l'objectiu de desenvolupament que la cooperació pot esdevenir la clau de volta per la construcció al nostre país d'un ampli sistema de formes autogestionades que es col·loquen amb dimensió i incidència fins i tot quantitativament significativa davant del sector públic i també del privat en una acció complexa de sanejament, de desenvolupament i de transformació del sistema econòmic. I aquest sector autogestionat comprèn experiències cooperatives i formes associatives i mutualistes de diversa naturalesa i que afecten simultàniament els treballadors i els empresaris.

Es de fet necessari que la superació de la crisi del país passi per la proposició de noves formes concretes d'organització i de participació que facin els treballadors i els ciutadans directament protagonistes d'una *progressiva democratització de l'economia* que és avui una condició altament necessària per tal de recuperar l'eficiència i la productivitat de tot el sistema econòmic. El desgast provocat per la inflació, per la crisi econòmica, per la caiguda estructural de l'ocupació, per les lluites corporatives dels grups, no es subsanarà amb correctius conjunturals, sinó amb profundes innovacions estructurals que estan cridades a canviar la manera d'ésser de tots els protagonistes de la vida econòmica.

Haurà de canviar en aquest quadre la manera d'ésser i d'intervenir de l'estat en l'economia, la manera d'actuar de les empreses, la forma de participació dels treballadors i dels productors en el procés econòmic. I, per tant, un tema

ben concret pels pròxims anys és la necessitat de construir una diversa qualitat del desenvolupament que es proposi realitzar una moderna democràcia econòmica amb l'aportació autònoma i convergent dels estrats socials i de les organitzacions diverses. I, per altra banda, la tendència vers un desenvolupament de la cooperació i de l'associacionisme, de tot allò que manta vegada hem anomenat el tercer sector, és avui ja una realitat en acte al nostre país i en molts països industrialitzats...

La LEGA es nega a la hipòtesi d'un desenvolupament assistit i protegit artificialment de tot el sector autogestionat; aquest acabaria per reproduir una condició de marginalitat en el sistema econòmic complex: el moviment ha superat aquesta temptació des de fa ja temps. El que intenta la LEGA és col·locar les seves propostes al centre del debat que gira entorn de la superació de la crisi, no solament per la difusió de l'ocupació, sinó fins i tot i per sobre de tot per la reestructuració i la modificació de tots els sectors de l'economia. Donat això per suposat i tenint en compte els seus límits, es troba a faltar un disseny global i sistemàtic i la LEGA ha manifestat i manifesta el seu interès i la seva disponibilitat de cara a una confrontació positiva amb la proposta d'una intervenció de la cooperació en el procés de reestructuració de la indústria avançada, amb alguns sectors del moviment sindical i àdhuc amb el govern.

Això vol dir que el moviment tindrà la capacitat de concebre i d'afrontar al mateix temps i d'una manera no contradictòria, no solament els problemes de la consolidació i de la reestructuració de l'empresa cooperativa en una conjuntura difícil com l'actual, sinó també els problemes d'un desenvolupament que permeti fer a tot el sistema cooperatiu un veritable i propi salt qualitatiu. Un desenvolupament entès ara no solament com una extensió quantitativa de l'empresa cooperativa segons els dos paràmetres tradicionals (l'increment del nombre de cooperatives i el de la seva

facturació), sinó com una posada al dia de la seva estructura fruit d'una maduració d'una experiència cultural i empresarial original i com un eixamplament de les seves relacions i de la seva influència social i econòmica.

Els dos criteris que han marcat l'experiència del moviment cooperatiu són "l'afirmació d'una força empresarial diversa de les altres i la capacitat de contribuir a afrontar i resoldre els problemes generals dels països i, per tant, com a factor de transformació i de canvi a l'economia i a la societat italiana..." (pp. 16, 17, 18 i 19).

"Una característica distintiva de l'experiència cooperativa italiana respecte a la mitjana de l'experiència europea és la presència consolidada d'una forta estructura sindical horitzontal ben diferenciada del moment de l'organització empresarial. Creiem que aquesta presència constitueix un dels punts de força de l'experiència italiana en el propòsit de construir pels anys 80 una dimensió europea de la cooperació.

Entre el projecte de desenvolupament del moviment cooperatiu en tant que es va donar les grans línies d'actuació i el rol de l'estructura sindical, hi ha una estreta correlació. El projecte de desenvolupament s'expressa i es defineix a través del rol jugat per l'estructura sindical i la inversa també és certa: el rol de l'estructura sindical és determinant per tal d'aconseguir i dur a terme el projecte de desenvolupament.

*L'objectiu que persegueix l'estructura sindical és el de transferir les característiques de l'autogestió que distingeix l'experiència cooperativa des del nivell de l'empresa particular al nivell complex del moviment...*

La validesa complexa de la proposta cooperativa per la construcció d'un sector autogestionat de l'economia nacional, passa pel rol determinant de l'organització i de l'estructura sindical, de tal manera que és capaç de donar vida

a un sistema d'autogovern fundat sobre regles democràtiques lliurement tipificades i acceptades i de construir, sobre aquesta base, un marc d'objectius i de relacions adequades per al desenvolupament. Es així, doncs, que en les condicions actuals, es desprèn immediatament la validesa del rol, no solament de la LEGA sinó també de les altres centrals cooperatives italianes (p. 26).

No seria correcte que, prenent com a base el principi que l'agrupació serveix com un instrument de servei pels associats i amb la garantia d'una gestió democràtica, n'hi hagués prou per entrar-hi a través de l'adhesió a unes tesis sempre presents al moviment. La valoració unilateral de l'autonomia de les empreses individuals, que no deixa d'ésser una actitud bona per les petites cooperatives en fase de promoció, pot acabar fent de la LEGA una entitat buida i adquirint un rol absolutament marginal transformant-la en un centre d'assistència. Al contrari, precisament per causa de la cohesió que s'estableix en les relacions dintre de l'estructura agrupada, l'empresa cooperativa i l'estructura sindical porten a una concepció de la unió caracteritzada per una òptica empersarial i no pas com una estructura burocràtica que atorga uns serveis" (pp. 31-32).

"Els tres objectius de desenvolupament del moviment cooperatiu adherent a la LEGA constitueixen a l'ensem tres directrius fonamentals que coincideixen amb els projectes generals de desenvolupament.

El primer és la política horitzontal, és a dir, tot allò que es proposi d'influir en el conjunt de les empreses cooperatives independentment del seu sector d'activitat. El projecte general d'aquesta política és la plena afirmació del caràcter cooperativista com empresa democràtica, eficient, capaç de produir riquesa i guanys pels socis i per la societat, de tal manera que treballa per la modernització i el sanejament de l'economia i de la societat italianes.

La LEGA amb aquest perfil recolzarà sobretot les polítiques centrades en la incidència sobre els recursos que sempre seran més fonamentals pel desenvolupament cooperatiu: capitals i homes; és a dir, la política financera i la política formativa. I desenvolupar una "cultura de la gestió" de l'empresa significa tenir en compte el desenvolupament de la situació i de les innovacions tecnològiques i productives.

Un segon objectiu és el del reforçament de la presència en els sectors tradicionals d'activitat; és a dir, l'agricultura, la producció, la distribució, els serveis, les mutualitats i molts altres camps de l'activitat. El moviment cooperatiu adherit a la LEGA representa una realitat en aquests terrenys, perquè el recurs al moviment cooperativista s'ha revelat com un mode eficient i racional d'afrontar els moments importants del desenvolupament de la societat italiana.

La presència de la LEGA en aquests sectors tradicionals d'activitat s'ha d'entendre en sentit dinàmic; és a dir, com acceptació del canvi, no solament per tal d'aconseguir una superior capacitat de manteniment, sinó una penetració, una més ampla i forta presència.

El tercer objectiu es concreta en el desenvolupament de la cooperació en nous sectors d'activitat, no pas com una episòdica constitució de cooperatives en resposta a una situació en crisi, sinó com un discurs sistemàtic capaç de representar una prospectiva vàlida, encara que necessàriament limitada per les exigències de reconversió i reestructuració de l'aparell productiu italià. Cal incloure en aquesta prospectiva els esforços que fa el moviment per a donar la seva contribució original al tema energètic i el de la recerca tecnològica. S'imposa el problema del desenvolupament de la cooperació en el terciari avançat, en el qual hem enregistrat experiències significatives encara que limitades (per exemple, el sector de la informàtica, de



l'assessorament financer i, en general, de l'atorgament de serveis a les empreses). Aquestes experiències han d'ésser generalitzades donat que ja és una perspectiva comú de tots els països industrialitzats la fortíssima expansió d'aquest sector" (pp. 35, 36, 37 i 38).

## 2.- LA NOSTRA METODOLOGIA

Aquesta recerca fou una idea de l'equip de la Fundació Jaume Bofill amb la intenció d'intervenir en l'actual debat entorn de l'economia social. El projecte va anar prenent forma amb l'assessorament de moltes persones expertes des d'un terreny o altre d'aquesta realitat.

Des d'un bon principi, ens vam adonar de l'escassa bibliografia existent entorn del tema i que les aportacions fetes a la literatura corrent no eren del tot ajustades per a la construcció del nostre objecte d'estudi; a vegades perquè provenien de situacions alienes al nostre país i plantejaven seriosos interrogants teòrics a l'hora de fer paral·lelismes amb la realitat de Catalunya i d'altres vegades perquè el tema era parcialment tractat des de perspectives massa unilaterals.

Això ens duia a pensar que èrem nosaltres mateixos que havíem d'ésser els nostres propis teòrics i, fins a cert punt, havíem d'ésser també els nostres metodòlegs. Calia només una mica d'imaginació i un molt d'assessorament per a cobrir les etapes prèvies d'aquesta nostra recerca.

### 2.1.- L'evolució del projecte

D'entrada, el nostre interès radicava en conèixer totes les formes empresarials que es recobrien amb l'apel·latiu genèric d'economia social; així, doncs, ens interessava saber la dinàmica i el funcionament de les fórmules empresarials que a casa nostra es recobreixen amb les cooperatives i les anomenades societats anònimes laborals. I per tal d'aproximar-nos a l'objecte del nostre estudi i poder-ne elaborar una definició operativa, vam procedir abans de tot a tenir unes converses amb persones fonamentalment enteses

en el tema, sotmetent a la seva crítica el nostre propòsit inicial.

Les persones que vam prendre com a interlocutors foren les següents: Pilar Malla, de Càritas Diocesana de Barcelona; Oriol Homs i Jordi González Aznar, que treballen en plans de desenvolupament municipal; Agustí Prats, que és un sindicalista compromès en un projecte de treball associat; Josep Rojo, de la Federació de Societats Anònimes Laborals de Catalunya (FESALC); Arcadi Vilert, de la Federació de Cooperatives de Treball Associat de Catalunya (FCTAC); Andreu Cortinas i Angel M. Echevarria, de la Direcció General de Cooperatives de la Generalitat de Catalunya; Isabel Vidal, de la Universitat de Barcelona i directora d'un seminari sobre cooperativisme a la mateixa institució; Marta Farrés, del Centre de Desenvolupament Econòmic i Social (CDES); Maravillas Rojo, alta funcionària del Instituto Nacional de Empleo (INEM); i Manuel Ludevid, professor d'ESADE i animador i impulsor d'aquestes experiències empresarials des de la Cambra de Comerç, Indústria i Navegació de Barcelona.

Les converses giraven entorn de l'intent de definició i acotament teòric del concepte d'economia social o de treball associat, prèvia explicació del projecte que preteníem. En un segon moment, parlàvem de les dificultats de l'elaboració mateixa dels projectes empresarials i del paper jugat per les administracions públiques en les iniciatives locals d'ocupació. Conversàvem encara entorn dels indicis d'estabilitat i les causes del fracàs de les iniciatives. També es dialogava sobre els contrastos i similituds entre societats anònimes laborals i cooperatives i desembocava finalment el diàleg en la demanda de recomanacions, precisions, consells i temàtiques a tractar en l'elaboració del nostre projecte.

El ventall era prou ampli per a arribar a tenir elements que ens poguessin servir de guia per a formular una teorització indispensable i per a començar a caminar metodològicament.

El maig del 1986, es tingueren les entrevistes i a començament de juny se'n feia la síntesi. No anem a pormenoritzar l'aportació de cadascun dels nostres interlocutors, sinó només a evocar les línies que se'n desprenen. Les reduïm als punts següents:

1.- Una certa *confusió* en la mateixa definició d'economia social; ningú ho té prou clar, malgrat que es facin certes afirmacions categòriques al respecte. D'una banda, l'economia social, per alguns, seria un concepte extraordinàriament ample, fins el punt que tot el que és econòmic seria també social; d'altra banda, una concepció més restrictiva que fa consistir l'economia social en la defensa i la creació dels llocs de treball. A l'entremig, s'hi troba precisament la definició que l'economia social ha de cohesionar a l'ensems uns objectius econòmics i uns objectius socials.

2.- Un *consens* força generalitzat en el sentit que l'economia social no és un concepte ideològic, i un refús obert a l'excessiu discurs ideològic. Això en obert contrast amb opinions recobertes d'afirmacions ideologitzades que interpreten l'economia social com a una mena de resposta a la crisi de l'esquerra, o que neguen tota dimensió ideològica a les cooperatives, reduint-les exclusivament a una actitud defensiva. El que sí sembla clar és que hi ha una manca de reflexió teòrica entorn de l'economia social i la seva pràctica, àdhuc considerant-la moltes vegades una activitat marginal.

3.- El *reconeixement* de la necessitat d'un procés de formació per tal d'endegar una dinàmica d'economia participada; sense aquella formació, l'economia social acaba essent una tapadora per la crisi del sistema. L'educació ha d'ensenyar la gent a tenir una capacitat: saber dialogar, ésser

obert a la sociabilitat, ésser generós en la transacció i saber acceptar les decisions de la majoria. No es pot prosperar sense tècnica de gestió. Es un problema de quadres que cal formar en un context hostile. L'economia social és una veritable intervenció econòmica.

4.- Un important *debat* centrat en la polèmica d'adscriure la tasca de les administracions locals dintre l'economia social. Per a uns, els ajuntaments juguen al salari-risc; és a dir, amb el risc que la inversió salarial no prosperi. Des d'aquesta perspectiva, l'administració llença els diners i les activitats d'economia social municipal, com que no són crítiques, acaben defensant les estructures de suport creades.

Per a d'altres, el millor lloc per a potenciar l'economia social és l'àmbit local per causa de la seva petita dimensió i la proximitat i arrelament en la problemàtica. La tasca més important que han de fer els ajuntaments és la implantació de forces que creïn avantatges per l'economia social.

5.- Un *terreny difícil* de definir en tant que moltes iniciatives de l'economia social intenten ajudar els sectors més necessitats i pobres, evocant i referint-se a una tasca clara d'assistència social. L'economia social no és una alternativa al sistema econòmic vigent i té certament una entitat pròpia que no es pot reduir únicament a una posició defensiva. En uns moments que la social-democràcia s'imposa, aquest tipus d'empresa respon als requeriments que vénen donats per aquesta perspectiva.

6.- La *recomanació explícita* de cara a la nostra recerca a fugir de tota teorització i de tota temptació de fer una anàlisi macro. Cal agafar un moment històric concret (després del 1977) i fer una anàlisi micro; per fer això cal adoptar uns criteris d'estratificació de les experiències a

analitzar amb una perspectiva objectiva, valorativa i crítica. Es així com es poden inventariar els problemes de base.

El conjunt de les informacions aportades, ens donava ja un marc darrera del qual poder construir un model teòric i metodològic de recerca. Havia arribat l'hora de formular la nostra pròpia definició i, per tant, de començar a planificar la recollida d'informació.

Vist el marc en què ens movíem, vam adoptar la definició operativa següent:

*L'economia social és aquella que pretén portar a terme una activitat econòmica en el context d'un objectiu social explícitament definit.*

Aquesta definició ens porta a l'estudi d'experiències econòmiques que prenen la forma jurídica de cooperatives o de societats anònimes laborals. A més, intentarem abordar algunes iniciatives municipals, prescindint de la forma jurídica que adoptin.

Vam estratificar la mostra, partint de la idea de procedir a un estudi de casos, en funció dels vuit estrats següents: dimensió de l'experiència, sector d'activitat, data d'inici de l'empresa (abans o després de 1977), definició jurídica, de qui fou la iniciativa (exclusivament privada o amb intervenció de l'administració), l'edat dels socis i la seva situació respecte a l'atur, estat actual de l'experiència i del seu funcionament (la reeixida, la que tira com pot i la que acaba de fracassar) i la forma de cohesió original (la nascuda d'una empresa anterior fallida i la que es forma per l'agrupació d'aturats).

Els camins del diàleg amb els actors o agents de l'economia social seguiria a grans trets un guió que havia de recobrir fonamentalment dues qüestions: l'aspecte tècnic (creació de l'empresa, capital inicial, fonts de finançament, maquinària, organització empresarial, comercialització del producte, endeutament, gir econòmic anual, rendibilitat

del capital, massa salarial, assegurances, assessoraments, suports institucionals, crèdits, gestió,...) i l'aspecte sociològic (nombre de treballadors, qualificació professional, nivell cultural, itinerari laboral fins arribar al moment present, formació i reciclatge del personal, participació en la gestió, funcionament intern, expectatives de creació de nous llocs de treball, nivell de sindicació i relació amb les patronals i els gremis...)

El projecte, en principi, era molt coherent fins al punt que, després de sotmetre'l a diversos experts, es fan dues entrevistes a cooperatives de treball associat els dies 20 i 26 d'agost de 1986.

Els instruments de treball es van ajustant i comencen a obrir-se unes realitats que són pràcticament desconegudes.

Però heus aquí que aleshores és quan tenim coneixement que la Direcció General de Cooperatives de la Generalitat de Catalunya està duent a terme una enquesta exhaustiva a les cooperatives de Catalunya, treball encomanat a un col·lega nostre que, després d'uns contactes professionals, ens obliga a desviar la nostra atenció únicament cap al fenomen de les Societats Anònimes Laborals per tal de no repetir-nos amb els mateixos temes.

## 2.2.- Vers un nou projecte d'estudi

L'interès de l'anàlisi no és tant la Societat Anònima Laboral com empresa sinó l'experiència dels treballadors en tant que socis i participants directes en la propietat de l'empresa. Fins a quin punt són conscients d'aquesta participació? Han assumit realment la "filosofia" del treball associat? S'hi troben només en funció de la defensa del lloc de treball?

Els contactes amb la FESALC ens ajudarien a profunditzar sobre els passos necessaris, mantenint prèviament la idea,

per altra banda refermada per les nostres entrevistes amb els experts, que no volíem quantificar res, sinó únicament atànyer la significaci6 en les persones del que vol dir treballar en una societat laboral.

Decidim treballar en profunditat sobre una mostra estratificada de SALs, en funci6 dels estrats següents:

1. Federades/no federades (aquest estrat obeeix als interessos concrets de la FESALC).
2. Ram d'activitat industrial o de serveis
3. Nombre de treballadors
4. Data d'inici de l'empresa (aquest estrat es justificava per la data del setembre 1985 que es posa en marxa el decret de capitalitzaci6 de l'atur).

L'esquema de la mostra prevista 6s el següent (a partir de les aproximacions estadístiques facilitades per la Federaci6):

<u>Lligam amb la federaci6</u>	<u>Data</u>	<u>Dimensi6</u>	<u>Sector</u>
Federades	abans set.85	6-10	Químic
		11-50	Tèxtil
		51-100	Metall
		+100	Metall
	després set.85	-6	Químic
		6-10	Serveis
No federades	abans set.85	6-10	Químic
		11-50	Tèxtil
	després set.85	-6	Serveis
		6-10	Metall



En tot aquest conjunt de variables, l'estrat comarca de Catalunya seria forçat a l'hora d'escollir efectivament les empreses.

El projecte, doncs, es resumeix així:

Entrevistarem 11 empreses:

- 7 federades i 4 no federades
- 6 d'abans de set.85 i 5 de després
- 2 de menys de 6 treballadors
- 4 entre 6 i 10 treballadors
- 3 entre 11 i 50 treballadors
- 1 entre 51 i 100 treballadors
- 1 de més de 100 treballadors
- 3 del sector químic
- 4 del sector metall
- 2 del sector tèxtil
- 2 del sector serveis

- 1 El Segrià
- 1 Osona
- 1 El Bages
- 3 El Vallès Occidental
- 5 El Barcelonès

La confecció efectiva de la mostra aniria per camins una mica diferents, la planificació no fou fidelment seguida; en part per l'incontrol explicable de les empreses no federades i en part per la introducció de dues noves variables que ens van semblar importants: una SAL que havia esdevingut altra vegada societat anònima i una SAL que havia desaparegut.

Les entrevistes realitzades cobririen el ventall que expressa el quadre següent:

<u>Mostra</u>	<u>Nombre de treballadors</u>					<u>Relació amb la FESALC</u>	
	<u>-6</u>	<u>6-10</u>	<u>11-50</u>	<u>51-100</u>	<u>+100</u>	<u>federades</u>	<u>no federades</u>
Prevista	2,	4,	4,	1,	1,	8,	4,
Efectiva	0,	4,	6,	1,	2,	8,	5,

Inici empresa

Sector de producció

(set.85)

	<u>abans</u>	<u>després</u>	<u>Químic</u>	<u>Tèxtil</u>	<u>Metall</u>	<u>Serveis</u>	<u>Vidre</u>
Prevista	7,	5,	3,	2,	4,	2,	0,
Efectiva	9,	4,	3,	4,	4,	1,	1,

Comarca d'ubicació

	<u>Baix</u>	<u>El</u>	<u>El</u>	<u>Vallès</u>	<u>Llobr.</u>	<u>Segrià</u>	<u>Osona</u>	<u>Bages</u>	<u>Occid.</u>	<u>Barcelonès</u>	<u>TOTAL</u>
Prevista	0,	1,	1,	1,	3,	5,	11,				
Efectiva	1,	1,	1,	1,	3,	6,	13,				

Cal fer algunes precisions al quadre precedent perquè la incorporació a la mostra de les dues empreses especials (la SAL esdevinguda societat anònima i la SAL desapareguda) desequilibra fins a cert punt les dades.

La primera, la SAL que ha acabat essent una societat anònima, té ara 11 treballadors, evidentment no està federada, és d'abans del setembre de 1985, pertany al sector del metall i es troba al Barcelonès. La segona, la SAL desapareguda, era de grans dimensions, evidentment no estava federada, era d'abans del setembre de 1985, pertanyia al sector del metall i es trobava també al Barcelonès.

El guió d'entrevista emprat a les converses tingudes amb els diversos actors és el que segueix:

## Guió d'entrevista a les Societats Anònimes Laborals

### Conversa tinguda a l'empresa:

Ram de producció:

Localitat:

### Dades objectives de l'interlocutor:

Sexe:

Estat:

Temps a l'empresa:

Funció específica:

S'hi troba en qualitat de -soci

-treballador

### 1.- La creació de l'empresa

- Factor determinant de la creació de l'empresa. Data d'inici.
- Nombre de treballadors inicials.
- Hi hagué algun líder concret?
- Amb quin capital inicial i d'on va sortir?
- Assessoraments inicials.

### 2.- Les relacions amb l'entorn

- Suports i de quina índole. Relació amb la FESALC.
- Crèdits i ajudes: bancs, caixes.
- Nivell de sindicació i relació amb les patronals i els gremis.
- Comercialització del producte (àmbit, publicitat).

### 3.- La vida interna de l'empresa

- Nombre de treballadors: qui són, qualificació professional, formació i reciclatge del personal, nivell cultural, itinerari laboral seguit fins arribar a l'empresa.

- Fonts de finançament: endeutament, rendabilitat del capital, facturació, massa salarial, assegurances, gir econòmic anual.
- Organització interna de l'empresa: eleccions, consell de direcció, participació en la gestió, lideratges, quadres tècnics.
- Comptabilitat: control de la gestió, auditories.
- Utiltatge i maquinària: antiguitat i renovació.

#### 4.- El futur de l'empresa

- Perspectives laborals: contractacions, generació d'ocupació.
- Objectius i planificació dels mateixos.
- Generació d'excedents: reinversió versus beneficis.

### 2.3.- Justificació metodològica

En la nostra recerca, bàsicament fonamentada en l'extracció d'un material biogràfic recollit entre els diversos actors que ens transmeten la seva experiència i el que han viscut com a empresaris, volem refusar qualsevulla postura metodològica que faci simplificacions sistemàtiques de la realitat que pretenem conèixer. L'opció qualitativa d'aquesta recerca no és pas una decisió únicament capriciosa i de moda, sinó que respon a una necessitat davant l'objecte específic que es pretén captar; hi ha massa raons que abonen la nostra decisió.

La primera és la que ens porta a voler trobar l'articulació entre l'individual, certament variant i aleatori en funció de la realitat viscuda en una història personal, i el social, que emmarca i defineix la manera de comportar-se i de viure una experiència tan singular com és la de la societat laboral. Es a dir, la nostra preocupació bàsica és

trobar l'articulació entre els itineraris personals i el canvi històric, col·lectiu i globalitzador.

La segona és la que es concreta en la il·lusió d'assolir la unitat entre subjecte i objecte. Concretament, el nostre objecte d'estudi, la significació de l'experiència d'una societat anònima laboral per les persones, s'expressa en un subjecte carregat de vida, de significació i de sentit en la seva pròpia existència quotidiana.

La tercera, i complement de l'anterior, és la que parteix del criteri, a bastament proclamat per l'experiència sociològica i validat per la nostra experiència personal, segons el qual els materials biogràfics, inscrits en aquesta unió entre subjecte i objecte, són el tipus perfecte de materials sociològics. La raó no és altra que la interpretació de la pròpia realitat verbalitzada pel subjecte: aquest dóna la definició i estructura els límits del mateix objecte d'estudi.

Una quarta raó és que necessitem d'una recerca que es lliuri generosament a nous aprofundiments en la lectura de la realitat social sobre el fenomen de l'economia social. Per dir-ho ben concretament, no en tenim prou de saber que la classe treballadora té aquestes opcions en la seva conducta diària, sinó que volem conèixer el perquè i el sentit viscut d'unes determinades opcions en la seva vida quotidiana, expressades i manifestades pels mateixos subjectes en funció de la seva pertinença o no a la FESALC, del ram d'activitat en la seva producció, del nombre de treballadors que formen el col·lectiu, de la situació de la seva experiència en un moment històric donat i de la comarca de Catalunya que acull i condiciona aquella experiència.

Hi ha encara una darrera raó i no pas per això menys important: és la que es centra en la necessària relació entre l'observació i la reflexió; és a dir, intentant d'evitar que la recollida de les dades en el treball de camp es separi de la interpretació i constant reflexió de la dada

recollida. Per a nosaltres, ambdós moments van estretament lligats en tant que les veritats expressades pels nostres interlocutors en el treball de camp, no solament són de naturalesa empírica per a poder fer generalitzacions o induccions científiques, sinó que van construint una teorització, cada vegada més sòlida, entorn del fenomen estudiat. Les vivències dels actors expressades en l'evidència indiscutible i, per tant, la naturalitat de la seva quotidianitat, són elements importantíssims per a acabar fent teoria entorn del fenomen de les societats laborals a Catalunya.

Nosaltres volem comprendre el fenomen més que mesurar-lo; és per això que ens cal donar forma teòrica a un saber pràctic, moltes vegades envoltat d'abstracció. En aquesta recerca, la dada bàsica són les pràctiques dels actors quasi sempre carregades de valoracions, de significacions i abstraccions.

Aquestes pràctiques verbalitzades per l'actor s'inscriuen en un discurs que és una exposició de veritats on s'hi entrecreuen uns valors, unes actituds, unes inquietuds, unes angoixes, unes expectatives, unes protestes, unes opcions; però el darrer criteri de veritat d'aquestes pràctiques és la pròpia experiència: es comença per la veritat personal per a fer evident la veritat contextual. El relat biogràfic s'entronca dintre d'un procés històric i d'una pressió estructural i d'aquí neix el seu poder de generalització.

Cal explorar i cal verificar certes realitats de les quals en tenim un coneixement massa intuïtiu i superficial; i això si no és un coneixement absolutament deformat. I aquesta exploració i aquesta verificació no són permissibles si no és en un món que es concep en una constant interacció.

Es per això que per a nosaltres la sociologia no és pas la ciència dels fets socials, sinó la ciència de les relacions socials. I és per això que pensem que l'economia social cal conèixer-la i comprendre-la a partir d'aquesta concepció dinàmica de les relacions socials. Per a dir-ho diferent-

ment, volem buscar la integració necessària entre la biografia personal, l'estructura social i la història.

Caldria dir, finalment, que el que pretenem atènyer en aquesta recerca és la dimensió subjectiva de la realitat social; per a dir-ho d'una altra manera, volem captar el viscut en tant que constructor i reconstructor de la vida col·lectiva. I no és difícil veure com tota experiència biogràfica és una reserva de materials simbòlics a través dels quals la consciència es col·loca com quelcom exterior a la situació. Cada relat és una lectura crítica de la situació que depèn d'un projecte alimentat per l'experiència personal; i aquest projecte -cal tenir-ho en compte- és un projecte de societat que, amb tota certesa, conté una ideologia. No ens interessa fer una lectura d'aquesta ideologia, sinó de les pràctiques socials dels actors que l'estructuren.

Des d'aleshores el relat no és escollit perquè és singular i simptomàtic, sinó perquè és portador d'un saber real. I és per això que el viscut permet la generalització, en tant que autoritza a desprendre, per comparació, tipus de vivències que entren en relació amb variables sociològiques susceptibles d'explicar-les. El subjecte té una identitat i és l'autor d'operacions simbòliques i, a través del seu discurs, està condensant una visió del que és real, actuat en una història personal.

### 3.- LES SALS A CATALUNYA I EL SEU PROCES

El text que segueix és el fruit d'un treball pacient i seriós de converses amb els actors implicats en les empreses SAL de Catalunya, estratificades en funció del model d'aproximació que hem exposat suara. La nostra tasca essencial és la d'ordenar lògicament la presentació d'un material que es presenta extraordinàriament complex i ric en les seves derivacions i en els seus matisos.

El contingut dels nostres materials suposa hores de conversa i d'interpretació. La unitat del conjunt es troba en el fet singular del procés i vivència marcats per la transformació i seguiment d'una empresa que ha acabat esdevenint una Societat Anònima Laboral.

El conjunt d'aquestes informacions, en principi disperses, permet de veure la significació mateixa dels desenvolupaments de les noves figures empresarials, tant pel que es refereix a la dimensió estructural de l'empresa com a les persones que integren el que amb certa intenció anomenem "l'aventura".

La guia concreta de la nostra recerca s'expressa en la frase: "prou de llegir, anem a veure". Anem a veure què és el que passa en la realitat quotidiana d'una SAL des dels seus inicis, tal com ho expressen els treballadors esdevinguts socis i assumint un protagonisme sense màscares.

Els diversos apartats que configuren aquest text obeeixen únicament a l'ordenació lògica d'uns continguts; però no es pot oblidar de cap manera que el conjunt forma una unitat descriptiva coherent i que les diferenciacions operades són un procediment heurístic inevitable. La unitat temàtica del conjunt condemna obertament tota mena de separacions o diferenciacions en apartats. Es per això que el contingut de les entrevistes realitzades permet agrupar els temes en 15 ítems diferents; l'interès expositiu els mantindrà separats,



però es tracta de "variacions" dintre d'una unitat indiscutible.

### 3.1.- Els durs camins de la transformació

Com ja és prou conegut, la majoria de les SALs, la quasi totalitat de la nostra mostra, neix d'enmig les runes d'una societat anònima que presentava una simptomatologia de deteriorament o d'inviabilitat. En la nostra mostra només hem contactat una empresa que ha estat formada per unes persones que es trobaven a l'atur i que es van ajuntar per tal de tirar endavant una iniciativa pròpia; són professionals molt qualificats del ram de l'hostaleria.

El que passa és que la realitat de la crisi empresarial precedent no sempre presenta unes idèntiques característiques, ja que adés es tracta d'una fabricació o comercialització insuficientment planificada i racionalitzada, adés és un problema de financiació amb dificultats, adés és un cansament empresarial i adés la problemàtica s'ha generat per causes alienes a l'empresa com és ara el cas de la crisi produïda en un sector determinat.

No és estrany contemplar una manca de serietat de l'antic empresari que es sobreafegeix a la situació crítica de la societat anònima i, àdhuc, s'hi descobreix també una gran dosi de picaresca i manifasseries de tota mena; situacions que contrasten amb el poder de decisió dels treballadors a l'hora d'assumir responsabilitats, ajudats algunes vegades per una tradició de lluita sindicalista a l'empresa d'abans i en la recerca desesperada de suports de tota mena per tal de garantir i assegurar el nou projecte d'empresa.

Aquestes generalitzacions són les constants que es desprenen del contingut de les nostres entrevistes quan els nostres interlocutors al·ludeixen als durs camins de la transformació d'una empresa en crisi per tal de ressucitar-la i

vivificar-la en una comunitat de treball i de creació de riquesa. Es per això que anem a donar compte detallat dels extrems que autoritzen a fer aquelles generalitzacions.

Hi ha casos que l'empresa no anava pas malament i la decisió de no continuar l'activitat industrial és una opció unilateral per part de l'amo. Els tres testimonis que segueixen són ben clars:

"La formació de la nostra empresa ha estat una aventura. L'empresa anterior no estava en suspensió de pagaments ni tenia deutes considerables. L'amo havia creat l'empresa feia 25 anys, havia fet un capital i no volia perdre'l ni endeutar-se i ens va dir que plegava.

Per altra banda, el personal tenia feina i molt bones relacions amb l'amo, ja que l'anomenàvem humorísticament "el pare". A partir de la decisió que va prendre aquell home, vam iniciar unes converses que van tenir un resultat. I ens ho va donar tot i ja, a partir d'aquell moment, vam canviar el mateix nom de l'empresa.

De bon començament, no era pas la nostra intenció fer una SAL i, a més, els diferents assessors ens deien que acceptéssim la liquidació i pleguéssim; però la majoria dels treballadors, molts amb més de 20 anys a l'empresa, vam fer una pinya i vam posar en marxa la SAL.

Els primers quatre anys hem funcionat amb el mateix nom de l'antiga empresa afegint-hi l'especificació SAL i, quan la situació va començar a ésser normal i tot estava sanejat, vam posar definitivament un nom propi diferent. Aquest sanejament es va fer necessari més per la duresa de la crisi dels anys 80 que ens acumulava

impagats que no pas per la mala gestió o una herència de l'antic amo".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Aquesta empresa és SAL des del 1984 i neix com a resultat d'una empresa que està en crisi i que financerament cau. A vegades la raó és perquè la maquinària és obsoleta; però aquí la maquinària era bona.

L'expedient de crisi neix quan es deixen de pagar moltes coses, sobretot els impostos i l'empresa es va endeutant",

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"Fa dos anys, l'empresa es va declarar en "quiebra" i l'amo volia liquidar-la. Les raons econòmiques de la decisió no eren clares perquè només es devia la Seguretat Social i hi havia uns deutes de 36 milions que per una empresa d'aquesta índole no és res. L'advocat ens va dir que ell no podia tancar perquè no havia fet cap tràmit per a fer-ho: ni suspensió de pagaments ni res; per això sol podia anar a la presó. De fet, l'empresari s'ha posat una altra vegada pel seu compte i fabricant el mateix. Ens va indemnitzar amb màquines i amb la mica de diner que hi havia a la caixa, a més de les poques accions que hi havia a l'empresa".

(Empresa química amb 9 treballadors).

Cal dir, però, que aquest procés, malgrat que es doni, no és pas el més general, sinó que quasi sempre es tracta del reflotatge d'una empresa societat anònima que es troba en crisi. Heus aquí com ho expliquen els treballadors:

"L'empresa anterior va petar i, abans de fer fallida, la mateixa direcció de l'empresa ja ens proposava de fer una SAL; però nosaltres no vam ésser tontos, ja que la primera direcció va ésser caòtica i la possible SAL també hagués estat un caos: deixava un paquet de 600 milions, la Seguretat Social sense liquidar i molts clients que van quedar enganxats. A partir d'aquí els 80 obrers vam quedar a l'atur".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"L'empresa anterior va fer suspensió de pagaments el 1984 i la idea de l'empresari era la de tancar. I, quan l'empresari es va trobar així, nosaltres no teníem cap dret a cobrar indemnitzacions; només ens va caure alguna cosa del Fons de Garantia Salarial".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"L'any 1980 l'empresa es va endeutar i cada setmana es cobrava només entre 5 i 6.000 pessetes. Però això sí: s'havien cobert els deutes de la Seguretat Social, l'IRTP i tots els impostos en general, encara que l'empresa feia temps que anava amb una sabata i una espadenya. Això va fer que molts van anar marxant de mica en mica i el deute del 1980 pujava als 700 milions de pessetes".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"L'empresa anterior on treballàvem els que som ara va fallar i hi havia treballadors que ja feia 27 anys que eren a la casa".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Aquesta era una empresa en crisi: hi havia molts impagats a nivell d'impostos i es va donar àdhuc un embargament d'hisenda per causa dels deutes contrets. Quan va desaparèixer l'empresa, no vam cobrar ni una "pela"; tot just ara hem cobrat del Fons de Garantia Salarial. I és que resulta que havíem firmat un paper conforme l'empresa era insolvent i que estàvem d'acord d'anar al carrer: ningú va cobrar res".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

"Nosaltres vam funcionar com a SAL des del 1984 fins el març del 1986 i el procés per a constituir-nos en SAL va ésser el típic de les empreses en crisi en les quals els treballadors intenten per tots els mitjans d'assegurar i conservar el seu lloc de treball. A més, en el nostre cas la qüestió es va presentar dura i complicada perquè l'antic amo va deixar l'empresa molt mal parada amb l'agreujaent que tant el seu fill com la seva filla treballaven a l'empresa; el noi com a gerent i la noia com administrativa".

(Empresa del metall amb 11 treballadors que ha esdevingut una societat anònima).

Es la crisi econòmica generada per una gerència caòtica i es tracta d'empreses que fa temps que arrossegueuen situacions de conflictivitat empresarial que es fan difícils de superar. Situacions empresarials mal parades que obliguen els treballadors a fer esforços per a salvar l'única cosa que tenen: el seu lloc de treball.

Sovint aquestes crisis es coven en un context en què els treballadors, en contemplar la proximitat d'un desenllaç

catastròfic, assessoren, intenten prendre les regnes o fan esforços titànics per a evitar la imminència del perill:

"Aquesta era una societat anònima que, per tal de sanejar l'empresa, va fer la proposta d'eliminar set treballadors amb el propòsit clar d'anar suprimint la resta d'una manera molt més fàcil.

Veient la situació, com que només es fabricava un producte de molta qualitat, vam proposar a l'amo de diversificar-lo; però ell no ho va admetre, no hi volia saber res i és aleshores que es va acabar fent suspensió de pagaments.

Quan aquesta empresa era societat anònima es va arribar a un moment que, com més fabricació es realitzava, més pèrdues hi havia; això servia els empresaris per a justificar els impagats a la Seguretat Social, a l'IRPF i a d'altres compromisos de pagament. Els deutes van arribar a ésser desorbitants".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"L'octubre del 1977 l'empresa fa suspensió de pagaments i això suposava un pas important; èrem una plantilla de 460 treballadors. Precisament, la vigília l'empresa ens ofereix al Comitè d'Empresa de participar en la gestió de la mateixa i al dia següent de la suspensió nomenem una comissió de 5 treballadors que junt amb els tècnics i els gerents havíem de participar en aquella gestió.

Ja al principi de la crisi, l'empresari va plantejar d'alleugerir els costos amb la supressió de més de cent treballadors. El que plantejava l'empresari no era seriós: a ningú se'l pot

obligar a marxar i, en tot cas, s'ha de saber en quines condicions et quedes tant si et quedes a l'empresa com si decideixes marxar".

(Empresa del metall desapareguda).

"Malgrat l'esforç que es va portar a terme per tirar-la endavant, no va ésser possible aconseguir-ho . A més dels problemes econòmics habituals i típics d'aquestes situacions, l'empresa va patir un incident molt important que es va venir a afegir a tota la ràcula de problemes que ja teníem. Es va fer una reunió amb tots els treballadors per a veure si volien entrar en el projecte d'una SAL i només se'n hi van apuntar nou; la resta va preferir cobrar l'atur i espavilar-se".

(Empresa química amb 10 treballadors).

Afegint-se a aquests problemes i com un malestar sobreafegit, no és estrany contemplar la manca de serietat de l'empresari que es permet encara tota mena d'equilibris i alguns d'aquests ratllant en la manifasseria i àdhuc més enllà dels límits de la llei. Vegem-ho.

"Nosaltres treballem ara amb un banc nou perquè els d'abans es van moure amb gran desconfiança per causa dels "lios" que l'empresari hi havia deixat. Sembla com si tot ho hagués fet amb una certa premeditació i amb la idea fixa d'ensorrar-nos i acabar posant-se pel seu compte. Precisament el juliol, abans de marxar de vacances, vam fer hores extraordinàries per a cobrir una facturació de 18 milions de pessetes que mai més hem sabut on ha anat a parar".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"L'antic amo va posar un milió sobre la taula per tal que ens el distribuïssim entre tots; deia que era tot el que podia donar. Els advocats ens van aconsellar que no passéssim per magistratura i cada un dels treballadors vam marxar amb 175.000 ptes. En aquells moments l'ex-amo em va demanar a mi si volia associar-me amb ell i, per altra banda, els treballadors em deien que fes el mateix amb ells; vaig preferir aquesta segona opció i vam iniciar una nova empresa. Cobràvem de l'atur i no vam fer capitalització: funcionàvem com una empresa privada i tots estàvem assegurats com autònoms. Aleshores, ens van aconsellar que ens transforméssim en SAL i vam canviar l'escriptura; cadascú va aportar les 175.000 ptes. Només som quatre treballadors que formem la SAL i els altres set són contractats".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"En tot el bat i bull de negociacions per a quedar-nos l'empresa, una de les condicions que se'ns va imposar era que ens quedéssim, a la SAL, un dels fills de l'amo. Això ens va portar molts problemes, no solament a nivell de negociacions, sinó també en el posterior funcionament i desenvolupament de la SAL. Sobretot, pel que fa referència a la clientela. El cas més descarat fou el d'un client de Múrcia que va demanar un pressupost per una feina i, després de molt temps, vam saber que aquest pressupost no havia estat acceptat. Però la cosa era molt més complicada, perquè resulta que el fill de l'ex-amo, que era el responsable de la SAL en aquesta qüestió, havia fet dos pressupostos: un



per la nostra empresa i un altre per una altra empresa que portava el seu pare. I tot això es va saber per casualitat arran d'un viatge que algú va fer a Múrcia per a visitar clients. Per sort es va aconseguir recuperar aquell client. Una de les altres porcades que l'antic amo ens feia, consistia en trobar-se amb els socis-treballadors de la SAL a l'hora de fer l'entrepà i, aprofitant el mal moment de l'empresa, els oferia una altra feina segura i ben remunerada". (Empresa del metall amb 11 treballadors que ha tornat a ésser SA).

Aquests fets manifestats amb tanta claredat, contrasten obertament amb la voluntat dels treballadors de tirar l'afer endavant malgrat tot. Els treballadors s'adonen que s'ho juguen tot a una carta i que cal fer els esforços que siguin necessaris per a defensar l'empresa i salvar el seu lloc de treball.

Aquí s'hi entrecreua la força de l'experiència sindical que ha entrenat a acceptar el risc mentre aquest permeti sortir-se'n.

"Nosaltres ens vam dir: anem endavant? Ens interessava que l'empresa seguís i es va fer un estudi de viabilitat que, per tal que fos ben fiable, es va fer doble: un economista privat i un de CCOO. El resultat fou que la viabilitat de l'empresa era clara i no hi havia problema en aquest sentit.

Aquí tots pertanyem a CCOO i aquesta ha estat de sempre una empresa model en el sindicalisme i hem tingut sort d'això perquè, encara que se'ns hagi acusat de radicals, la nostra característi-

ca no era precisament el radicalisme, sinó l'honradesa".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Jo estava de president del Comitè d'Empresa de la societat anònima i, personalment, coneixia la FESALC i el gabinet tècnic de la EDE. Per altra banda, els treballadors volíem mantenir el nostre lloc de treball i, a través de les converses que vam mantenir amb els amos, se'ns van donar les accions, tant pel que es refereix al seu actiu com al passiu; erem un total de 138".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"Quan els amos van deixar la fàbrica, fou el Comitè d'Empresa qui es va moure per tal de garantir una continuïtat de l'empresa. No ens vam constituir en SAL fins el 1981. De fet, tots els que èrem aquí vam entrar com a socis de la nova societat i només 8 o 10 persones no volien participar-hi, encara que després de plantejar-s'ho van acabar formant part de la nova societat. Penso que el fet que l'empresa portés una història sindical darrera seu, ha estat molt favorable indiscutiblement: van ésser els sindicalistes els qui van decidir la continuïtat i sempre han donat proves d'una gran col·laboració en tot el que es refereix a l'empresa".

(Empresa del vidre de 484 treballadors).

"Hisenda va treure a subhasta les màquines i nosaltres no vam aconseguir entrar-hi i això que es van subhastar només per un milió; però no podíem arribar-hi. Jo sóc qui vaig animar a continuar i vam ésser cinc que ens vam adonar

que això era viable i tres vam entrar a fer societat i els altres dos van esdevenir només capitalistes i, per altra banda, hem llogat a dos altres treballadors. Vam començar a treballar el 15 de febrer del 1986 encara que ja havíem estat treballant amb les màquines anteriors, les que es van subhastar, durant sis mesos".

(Empresa del metall de 6 treballadors).

"S'intenta trobar una sortida amb una ajuda de 40 milions del Ministeri del Treball a través del FNPT. Comencen els expedients de regulació i una lluita bastant singular. S'esgoten les possibilitats i es torna a demanar ajuda al Ministeri; estàvem en un camí de difícil sortida. L'any 1978 se'ns diu des del Ministeri que, si volem més ajuda, hem de passar a ésser una SAL. Si es fa així, se'ns parla d'un crèdit de 139 milions, i vam haver de firmar. El que va passar aleshores és inacabable: discussions internes, assemblees maratonianes, enfrontament polític-sindical per a veure si ens fèiem SAL o no. Se'n van anar 160 persones indemnitzades pel Fons de Garantia Salarial i, poc després, va haver-hi un goteig d'unes 30 o 40 persones: en total, uns 200 deixaven l'empresa. De fet, el que no va fer l'amo, ho van fer els del Comitè d'Empresa i se'ns va acusar de que la caiguda de l'empresa era deguda a les vagues i a la lluita que vam dur a terme; però el que és cert és que la crisi ha afectat a tots els sectors i les empreses neixen i moren, perquè tenen vida".

(Empresa del metall desapareguda).

"Ens vam reunir tots i només 30 ens vam apuntar per continuar l'empresa sota la fórmula SAL. I vam portar a terme un estudi de proveïdors i clients i els qui van tenir ofertes bones de treball en altres llocs, avui són peces essencials de la SAL".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

Es respira un clima voluntarista que no vol deixar cap espai al dilettantisme i això malgrat la dificultat de la situació real. Hi ha una resolució i aquesta es va repetint constantment: "som-hi". Dóna la impressió que està sorgint una nova classe d'empresaris que, havent sortit de la base, no té altre projecte que la defensa del lloc de treball.

Més tard tindrem ocasió de comprovar les dificultats concretes de les persones a l'hora d'assumir aquesta nova mentalitat empresarial. Però pel que diuen els nostres interlocutors, aquesta és una aventura en què no hi ha espai pels pusil·lanims i els indecisos; és un projecte reservat als decidits i als qui s'han lliurat a la defensa, no solament dels propis interessos, sinó als més fonamentals de la classe treballadors.

L'assumpció d'aquesta dimensió empresarial necessita ajudes i suports. Els treballadors els buscaran allà on sigui i, d'una manera o altra, miren de suplir com sigui les pròpies deficiències de coneixement i de formació.

"Uns quants ens vam posar en contacte amb el gabinet tècnic EDE (Bruc, 86) de Barcelona que ens va ajudar moltíssim des de qualsevol punt de vista que es miri; però també ens va assessorar la FESALC i les CCOO de la localitat".

(Empresa tèxtil de 50 treballadors)

"Als inicis el Comitè d'Empresa es va posar immediatament en contacte amb els economistes i els advocats dels sindicats i el Consell d'Administració es va constituir amb cinc consellers suggerits per l'amo, sis elegits democràticament pels treballadors i amb dos consellers delegats, un per cada part, dels quals un va dimitir, precisament el que fou elegit pels treballadors. Aquests eren els encarregats de dur a terme les decisions del Consell. Tots els socis vam aportar uns crèdits personals que, junt amb el que provenia del Fons d'Ajuda Salarial, rondava les 600 mil pessetes per persona. No es va capitalitzar l'atur".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"La capitalització de l'atur, a més del 25% de les accions d'un dels socis -que no li feia cap falta engrescar-se perquè podia viure sobradament i tenia la possibilitat de dedicar-se a la comercialització dels productes de tres tallers que treballarien per a ell-, va aconseguir de constituir el capital inicial i, abans de tirar endavant l'empresa SAL, es va dur a terme un estudi de mercat fet per una empresa comercial que donés un mínim de seguretat sobre la viabilitat de la nova empresa. El resultat positiu d'aquesta anàlisi va acabar essent el cop definitiu".

(Empresa química de 10 treballadors).

La transformació cap a una empresa SAL, malgrat les dificultats constants, valia la pena i, àdhuc hi ha qui no encobreix la seva satisfacció, vist ara amb perspectiva:

"Jo crec que, si aquest procés s'hagués iniciat molt abans, no haguéssim patit tant i no haguéssim contemplat com es tancaven tantes empreses. Aquest procés de transformació ha salvat moltíssimes situacions que no tenien perquè haver caigut mai".

(Empresa tèxtil de 50 treballadors).

La transformació d'una societat anònima en una comunitat de treballadors accionistes no ha pas estat fàcil. És un circuit ple d'ambigüitats on només la voluntat d'afrontar el risc ha estat capaç, enmig de les greus contradiccions tècniques i humanes, de superar lentament i decidida ambigüitats i dubtes. Pel que fa a les dificultats tècniques, el recurs a l'ajuda de suports de fora ha permès viabilitzar uns projectes que es presentaven impossibles amb la sola i exclusiva capacitat i formació dels que s'hi apunten. Pel que es refereix a les barreres humanes, aquestes són d'una naturalesa ben diferent; les que provenen de l'empresari antic, s'intenta superar-les amb astúcia i ambició i, en darrer terme, patint-ne les conseqüències moltes vegades greus i deixant un llast que marcarà dolorosament el naixement del nou projecte; i les que neixen de la por dels companys, sempre cavalcant en el dubte entre l'assumpció de l'aventura i el temor a la pròpia inseguretat, es superen a partir de la garantia dels drets d'aquests a l'hora d'abandonar la idea i intentar fabricar-se un futur al marge de l'empresa comú.

El cert és que, lluny de les tensions del moment, la perspectiva ajuda a entendre que el risc assumit i els sacrificis que comportava, valien realment la pena i que moltes de les ambigüitats i dubtes que van ésser causa de forts sofriments, es podien haver estalviat perquè no es tracta pas d'una aventura impossible.

### 3.2.- Les exigències d'una SAL

Els treballadors van optar per la fórmula SAL, a vegades deliberadament i d'altres per consell, però sempre tenint en compte la duresa i incomoditats que comportava la nova fórmula; les condicions exigides per la fórmula SAL hi eren sempre ben presents. A la curta, la transformació ha comportat uns clars avantatges ja que ha racionalitzat una activitat empresarial ja de temps ben poc racionalitzada.

Però el procés, a part d'uns líders, necessita també d'un comanament perquè la pressió dels mateixos treballadors que integren la nova experiència comporta tensions i dificultats sobreafegides. Aquestes situacions es resolen o s'intenten resoldre per dos camins ben diferents: d'una banda, procurant que la nova societat i el nou col·lectiu tingui un mínim de patrimoni i, de l'altra, intentant afavorir una forta i necessària informació sobre la marxa de l'empresa.

El conjunt desfà el mite de creure que l'única diferència que hi ha entre la societat anònima i la SAL és la naturalesa social de l'inversionista. Certament, hi ha molt més que això precisament perquè els treballadors a l'hora que decideixen iniciar una aventura d'aquesta índole, tenen una jerarquia de valors completament diferenciada de la d'un inversionista, precisament pel fet que fan una lectura de la generació de riquesa completament diferent; saben valorar molt el que és veritablement un lloc de treball.

Aquestes són les generalitzacions que es desprenen dels continguts de les entrevistes quan els nostres interlocutors al·ludeixen a les exigències de la creació d'una SAL. Anem ara a donar compte pormenoritzat dels relats que permeten fer aquest discurs inductiu.

Les SALs no són pas una alternativa de res; són una empresa com una altra que no permet fer construccions ideològiques que caurien més en la utopia o el desig legítim però

pecarien de no fer una lectura de la realitat tal com es dóna.

"Els que hem posat en funcionament aquesta SAL, creiem en una altra manera de treballar. No ho definim com una autogestió, sinó més aviat com un treball associat. I cal dir que aquesta visió no la tenen moltes de les empreses SAL que neixen avui dia, perquè actualment la immensa majoria no provenen d'empreses en crisi; són gent de professions més o menys liberals, dels serveis... no saben què fer i, aprofitant l'avinentesa, formen una petita SAL: un gabinet assessor, una agència de publicitat... Tot aquest fotimer de SALs que ara van sortint, són tota una altra cosa que les que hem nascut com una alternativa a una empresa en crisi. Nosaltres sempre optaríem per una SAL, perquè la cooperativa és una organització massa rígida; cada dia seran menys les cooperatives i més les SALs i això s'accentuarà quan es tracti de col·lectius de 50 o més persones. L'actual legislació afavoreix aquesta tendència: les SALs podem tenir el 49% de personal no soci i permeten jubilar-se i continuar essent-ne socis".

(Empresa del metall de 60 treballadors).

"Les SALs no som cap alternativa de res: hem d'ésser una empresa com cal i prou i hem d'arribar a repartir dividendes. Nosaltres ens vam decantar cap a la fórmula SAL per indicació dels sindicats, per pura casualitat".

(Empresa tèxtil de 22 treballadors).



"Nosaltres creiem que l'aprenentatge de l'ús de la màquina s'ha de fer a l'empresa i és per això que demanem almenys l'oficialia per entrar-hi. Abans no; hi entrava sistemàticament el peonatge; però cal no oblidar que el fet de tenir una qualificació alta és condició indispensable de rendibilitat i la SAL s'ha de comportar com qualsevulla altra empresa".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"La mística del treball associat és això: una mística; però l'empresa és l'empresa".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Per a què les coses vagin bé, cal portar adequadament l'empresa i això vol dir que el que realment ha de primar és que l'empresa sigui rendible i, per tant, competitiva. No fem la revolució ni busquem cap alternativa a res: volem únicament que l'empresa funcioni i esperem que d'aquí a un temps ens poguem repartir dividends. Hem preferit una SAL perquè la cooperativa presenta més dificultats: tots són iguals i tots tenen els mateixos drets".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"Hi hagué un advocat que ens va aconsellar de constituir-nos en SAL perquè ens deia que això és ben vist de cara als impostos; la cooperativa sempre porta "lios" i també ens va parlar d'una altra fórmula: la comunitat de béns. Vam decidir tirar per la SAL".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

"Vam veure que el més interessant per nosaltres era una SAL; ni la societat anònima ni la cooperativa".

(Empresa hostaleria amb 8 treballadors)

De totes maneres, a ningú escapa que el llençar-se a una peripècia d'aquestes característiques comporta unes exigències que no es presenten gens llamineres, precisament perquè

"una SAL és sempre una aventura perquè almenys imposa quatre situacions ben concretes: un sacrifici personal i col·lectiu, hi ha el risc de passar setmanes sense cobrar, saps sempre l'hora d'entrada i mai la de sortida i només comptes amb les teves mans i el teu esforç. En aquest sentit hem arribat a una situació en què només es deu una setmanada".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

El programa no és pas temptador i només es pot suportar amb una gran força de convicció:

"El fet de la SAL està lligat a dues coses: el propi convenciment personal i la capacitat de convèncer els companys".

De totes maneres, aquell sacrifici té les seves compensacions. Adhuc es pot parlar sense triomfalismes d'un millorament de les condicions de treball. Els relats no deixen cap mena de dubte.

"Si s'assumeix la situació, el resultat és que s'acaba cobrant més que abans; en el nostre cas estem per damunt del conveni del sector i són sous que ha decidit l'assemblea. Per altra banda, es garanteix el lloc de treball".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Des que ho hem assumit com a SAL hem millorat moltes coses. Quan ens vam quedar sense maquinària, ens vam llençar a comprar-ho tot usat i seguïem fent el mateix que es feia abans, perquè teníem els plans i els clients. L'utilitatge, o sigui, les eines auxiliars, com que s'haguessin hagut de vendre a preu de ferro, ens les vam quedar i ens ha estalviat una bona quantitat de diners. Per altra banda, disposem d'un enginyer col·laborador que és el mateix que ja hi era; no el tenim de plantilla, sinó només pels casos de consulta".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

Malgrat tot, a l'interior de la nova societat no tot són flors i violes; hi ha tensions, recels, problemes de saber qui pren les decisions, rigideses, pressions de tota mena, atmosferes enrarides, etc. És interessant escoltar la veu dels nostres testimonis.

"Hi ha una cosa que genera algunes incomprendensions a l'interior; per exemple, el fet que cadascú cobri segons les seves responsabilitats aquí dintre. Han de cobrar tots igual tenint responsabilitats diferents?"

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"En tota empresa laboral hi ha el Consell d'Administració una mica forçat que no sol tenir idea del que és dirigir una empresa: tot ho redueix a una qüestió de disciplina estricta i exigent caient en exageracions molt grans; les lleis laborals que s'autoimposen són més dures

del que han d'èsser en realitat i, aleshores, tot s'acaba en discussions, crits, assemblees i s'emprenyen i pleguen. Des d'aquest moment, la direcció està destinada al fracàs, perquè, per exemple, si han de comprar una cadira o qualsevulla altra cosa, s'origina un formidable debat que fa impossible prendre la més mínima decisió. Es pot donar aleshores una imatge desastrosa que espanta el client. Moltes SAL aguanten mentre tenen maquinària; però quan es tracta de renovació o de demanar un crèdit, difícilment s'arriba a un acord i és quan l'empresa cau.

Conec una SAL de 600 treballadors que actua per sistema de pressió i la marxa de l'empresa és un desastre: tenen mil quatre-cents milions de deute. En general, els socis tenen un sentiment assumit de què tots són iguals i no s'accepta el tècnic en tant que té unes prerrogatives de manament; però, en canvi, si les coses no acaben d'anar prou bé, tothom exigeix molt al tècnic: ningú accepta la imposició tot i exigint molt.

L'empresa nostra, com a SAL, sempre ha funcionat bé; però vam tenir una crisi puntual i això ens va obligar a contractar un tècnic i la nostra idea era que aquest tècnic s'ocupés de tot; però, quan hi ha un problema, el remet immediatament al Consell. Essent un bon tècnic no serveix com a comandament. Pel que volem, a l'empresa ja tenim tècnics tan bons com ell i ens sembla llençar els diners i ens urgeix contractar una persona que s'ocupi realment de l'empresa".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

"Hi ha una qüestió que, ens agradi o no, és la realitat: quan els treballadors formem una SAL, ens veiem amos i, quan ens veiem amos, tots volem manar. Ens manca formació empresarial".  
(Empresa química amb 11 treballadors).

Són, d'una banda, les tensions típiques a tota empresa encara que el que passa és que, si no es fa una assumpció plena de l'organització de la SAL sota el prisma de la confiança necessària vers les persones que ostenten càrrecs i responsabilitats com a producte del mandat atorgat per l'Assemblea, hi ha el risc de tirar per terra les bones intencions. Aquest és el gran repte de tota iniciativa d'aquesta índole. Es per això que es fa absolutament indispensable que hi hagi un comandament darrera el qual la dinàmica de l'empresa tingui una certa i concreta plausibilitat. I, en el cas d'haver-hi contrast de papers en qüestions fonamentals, l'Assemblea sempre serà l'òrgan suprem que prendrà decisions definitives en el cas de conflictes entre persones o de models de desenvolupament de l'activitat empresarial concreta.

"L'Assemblea anual és decisiva i és la que aprova o no la gestió que estem portant; però el Consell d'Administració es reuneix setmanalment. Aquí es controla tot".  
(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

El que sí sembla clar és la necessitat de garantir una disciplina a l'interior de l'empresa i establir clarament unes regles de joc que permetin a tot aquell qui en forma part saber exactament a què cal atènyer-se. Les regles de joc han de viabilitzar, doncs, la definició exacta de qui té el comandament i la responsabilitat suprema de la gestió empre-

sarial i és impensable fer un projecte SAL sense comptar amb una direcció ben definida i delimitada.

"En tota empresa SAL no n'hi ha prou amb la voluntat de formar una empresa; cal doncs un "mando" perquè altrament no funciona. Es necessita una direcció que faci una previsió de futur i que es cuidi de la renovació; si fallen aquests elements, és impossible fer empresa. La direcció, a més, ha de tenir una certa mà esquerra i una gran habilitat perquè es tracta d'una situació en la que tot es controla. Es difícil d'aguantar si la direcció no és bona; precisament quan ho és s'adopta un ritme de treball sense parar i es va agafant confiança. L'experiència demostra que, si la direcció no va, no hi ha cap fàbrica que sigui capaç de continuar".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

Aquesta confiança no és pas gratuïta, perquè la solidesa d'una SAL es construeix a partir de dues polítiques de gestió ben concretes: una és la tècnica de la informació constant i exhaustiva i l'altra és la garantia patrimonial de la nova societat.

"Una de les tècniques més importants per a nosaltres és la de tenir els treballadors completament informats. Aquesta informació parteix de les previsions anuals que els treballadors han de conèixer: manteniment, seguretat social, reparacions, etc. I, encara, mensualment es dóna coneixement de com marxa la gestió. Els treballadors se n'adonen que aquí hi ha previsions i, a partir d'aquí, se'ns atorga una confiança.

Coneixem SALs que tenen problemes de deutes i de terrenys que són patrimoni de l'empresa i per manca d'informació hi ha grans confusions i uns "lios" enormes: els rumors són a l'ordre del dia i això no és mai bo".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

Pel que es refereix a la propietat patrimonial de la SAL, heus aquí un raonament ben explícit.

"L'edifici en què ens trobem és llogat i volem comprar un terreny per a ubicar-hi l'empresa que comporta una inversió de més de 100 milions de pessetes. El risc de les SALs és que, si no hi ha un patrimoni i només la maquinària (que només té un valor si funciona a ple ritme), a la primera bofetada, tothom tingui la temptació de plegar. Aquí, per exemple, tenim un col·lectiu de treballadors que estan arribant ja als 60 anys i, si aquests es proposessin plegar, poden fàcilment ensorrar la fàbrica perquè la societat no té cap mena de patrimoni. Quan aquest patrimoni hi és, mentre un vulgui continuar, ja n'hi ha prou per tirar endavant. Això sí, si una empresa té molt patrimoni i aquest no es tradueix en productivitat, no serveix per a res".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

Descobrir aquestes exigències de les SALs no autoritza de cap manera a fer un paral·lelisme amb una empresa societat anònima. Malgrat hi hagi coincidència amb les maneres i formes de dinamitzar una empresa, les SALs tenen indubtablement un carisme propi, singular i irreductible a una societat anònima qualsevulla: el signe distintiu que només pot donar significació a la inversió d'un treballador. Es tracta

d'un mateix gest -la inversió, el risc, l'aventura i el projecte d'una idea posada en pràctica- amb una simbologia tanmateix ben diferent. Així ens ho expliquen els mateixos actors.

"Hi ha una diferència clara entre l'hoteler industrial i nosaltres. El capitalista aporta el seu capital que moltes vegades és clandestí, es tracta d'un inversionista que amaga i vol fer rendible el seu diner. Nosaltres, en canvi, aportem els nostres ingressos, tot el que tenim i et trobes que has d'ésser amatent a l'amortització del capital i al cobriment dels salaris nostres i de les persones que tenim contractades; bé hem d'ésser amatents al compliment dels compromisos que hem contret: de fet, tens un risc molt més gran".

(Empresa hotelera amb 8 treballadors).

La panoràmica de les exigències que comporta la iniciativa de llençar-se a una empresa SAL presenta tonalitats que la identifiquen i l'assimilen fàcilment amb qualsevulla iniciativa empresarial; però a l'ensem, excloent radicalment un idealisme gratuït, dona a la iniciativa i a la mateixa empresa i als seus treballadors, un aspecte ben singular. Els interessos de les persones que entren a formar part d'aquesta nova societat es centren no solament en l'obsessió de garantir uns determinats llocs de treball, sinó en la inquietud de posar davant de tot i prioritzar les conveniències més directament vinculades a la classe treballadora.

Aquests interessos són precisament els que marquen les diferències amb la societat anònima i es tracta de dades difícilment mesurables i abastables i, per tant, és molt difícil, per no dir impossible, de fer-ne una quantificació matemàtica. Ens movem en el terreny d'allò que és més recõ-



dit i que podríem definir com un veritable "estat d'esperit". Els apartats que seguiran donaran més concrecions en la definició i els paràmetres d'aquest estat d'ànim.

### 3.3.- Els sacrificis d'un treballador en un projecte SAL

Malgrat la millor voluntat de tirar la iniciativa endavant, els treballadors han hagut d'assumir el repte gerencial d'una SAL enmig de sacrificis incomparables en el context d'uns començaments durs i de desconfiances de tota mena, trobant-se la realitat de l'empresa en una situació francament precària. A vegades és l'empenta d'un líder que, a més d'un estat d'esperit envejable, feia gala d'un coneixement especial entorn d'algun extrem concret de la vida de l'empresa; però el més general és la situació real i degradada d'unes condicions laborals lliurement patides pel que fa al temps de treball i a les remuneracions; l'un sense límit i les altres sense cap mena de garantia.

Tot plegat provoca temptacions de mirar enrera, de desistir del projecte perquè sembla inviable i, si s'acaba tirant endavant és només i únicament per causa d'aquell estat d'ànim que permet afrontar la dificultat, malgrat tot i per damunt de tot. En el fons, hi ha la convicció que aquesta és la darrera oportunitat per a la classe treballadora.

Aquest és el discurs que deixen entreveure els nostres interlocutors que comencen evocant els començaments durs de la nova experiència de transformació.

"Per tots aquests motius i pel nom SAL que portava la nova empresa, els començaments van ésser molt durs: retractació de clients, negativa simulada dels bancs, etc.; però això ja s'ha acabat. Hem pagat tots els deutes que ens corresponien i no tenim cap dificultat en aquest

moment. L'Índex actual d'impagats és ridícul: un 1 per mil. Cal dir que, enmig de tot, molts clients van confiar en nosaltres".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"El mercat se'ns ha reduït perquè alguns clients se n'han anat amb la cartera del qui havia estat el nostre amo. El local és de lloguer pel que es paga un bon "pico". Tenim, a més, les despeses anuals de 100.000 pessetes de telèfon i l'ajuntament ja ens ha dit que hauríem de canviar la llum perquè no està en condicions i això puja entre els set o els vuit milions. Estem en una situació francament precària".

(Empresa química amb 9 treballadors).

Aquests començaments, per un motiu o un altre, no són fàcils. Això però no és pas un inconvenient major en tant que s'aprofita tot el que és disponible i el que es té entre mans per a poder donar viabilitat a la idea: un líder, uns coneixements i unes oportunitats que cal esgotar fins a les seves darreres conseqüències. La posada en marxa de la idea, bé val la pena de no deixar perdre l'oportunitat.

"Malgrat les interessants ofertes de treball que va tenir a fora, es va erigir en líder de la iniciativa i tots ens vam aprofitar del gran coneixement que tenia de la clientela en tant que havia estat de sempre l'encarregat del magatzem. Val a dir que, malgrat les oportunitats de feina que se li van presentar, no va voler deixar mai aquesta empresa a la deriva i, per damunt del sacrifici que això suposava, les anàlisis prèvies ens demostraven que l'empresa no era rendable només amb la fabricació d'un sol

producte. Si es volia tirar endavant, calia de totes totes diversificar el producte i és així que es va decidir".

(Empresa del metall amb 23 treballadors)

"En aquells moments, jo feia de tot i, ja de bon principi, era molt clar que tothom es posaria a pensar i que només una persona es quedaria al despatx".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

La conseqüència inevitable de la situació del començament és que els treballadors que es lliuren a la idea viuen uns temps més o menys llargs de forta precarietat de les seves condicions laborals; d'una banda, fan moltes hores,

"Nosaltres portem moltes hores extraordinàries al damunt i que no hem cobrat; una altra cosa són els treballadors contractats que si que cobren les hores extres. I els socis, actualment encara fem hores extres sempre que és necessari".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"Nosaltres treballem molt sota comanda, per encàrrec i tenim la sort de tocar un assumpte que marxa. S'ha de dir durant un any vam estar treballant a un ritme molt fort: treballàvem els dissabtes i fèiem les hores extres que fossin necessàries. A l'administració, per exemple, sóc jo tot sol; a més del treball administratiu, porto la relació amb l'exterior i, si és necessari, vaig a buscar material allà on sigui i el porto amb la camioneta".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

"Des de fa set mesos que això funciona i tenim sort que anem treballant; però hem arribat a fer 15 i 16 hores de treball diàries, perquè efectivament t'ho jugues tot: el nom, el sacrifici i l'esforç. Es necessiten molt valor i coneixements".

(Empresa hostaleria amb 8 treballadors).

D'altra banda, es poden passar mesos sense cobrar.

"L'antiga empresa plegava l'agost i els obrers no cobràvem el sou des del mes d'abril i fins a l'octubre no comencem a cobrar l'atur. I, encara, vam posar una condició indispensable per a ésser soci: tot el que arribés del Fons de Garantia Salarial s'havia de quedar com a capitalització de la SAL".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"El fet és que ens ho vam passar força malament: vam estar un any i mig que cobràvem molt poc i algunes setmanes no cobràvem pràcticament gens. Per altra banda, va haver-hi el problema de les indemnitzacions que no arribaven".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"Això sí: abans que repartir beneficis, el que hem de fer és incrementar els salaris i equiparar-los per categories; de fet, estem cobrant un 10% per sota dels sous normalitzats a la comarca i, dintre d'identiques categories, hi ha desfassaments que cal superar".

(Empresa del vidre de 484 treballadors).

"S'ha de tenir en compte que el treballador d'una SAL s'hi juga el carnet d'atur, s'hi juga el pervindre i ho exposa tot".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

Donada la panoràmica, no falten temptacions que poden fer trontollar el treballador llençat a una aventura semblant; és el dubte constant que porta a preferir la seguretat i la tranquil·litat a la duresa i poques compensacions immediates que comporta la transformació.

"Hi ha moments que les coses es veuen tan difícils que penses en desistir. Un professional és molt ben pagat i es guanyaria més diners que aquí i treballaria molt menys. A més, aquí ni hi ha festes ni vacances; però acabes pensant que això és quelcom de cara al futur: si surt bé, bé; si surt malament, malament. Es aquest el risc fort que jugues".

(Empresa hostaleria amb 8 treballadors).

"La reconversió cap a Societat Anònima no va ésser senzilla. Teníem clar que continuar la SAL no era viable per tot el que anteriorment hem dit. Quan vam plantejar-ho ens vam quedar sols, perquè els altres socis no volien exposar res i només cobrar. I ara tots estem més contents. Els antics socis són treballadors que penquen més que abans i cobren puntualment; fan les vuit hores que els corresponen i nosaltres continuem treballant les 24 hores si és necessari".

(Empresa del metall amb 11 treballadors que ha deixat d'ésser SAL).

En definitiva, els sacrificis exigits als treballadors en el procés de transformació de la societat anònima en SAL i en l'esforç de consolidació d'aquesta, demana i exigeix una forta capacitat d'assumpció en la situació per part dels mateixos treballadors; de fet, estan defensant els seus interessos i, si perden aquesta dimensió, el projecte és impossible que esdevingui una realitat.

Es per això que, des de la militància sindicalista, la dinàmica contradictòria i difícil d'aquest procés és contemplada des de la perspectiva de la defensa obstinada dels interessos de la classe treballadora.

"Creiem, per tant, que s'ha de donar una nova oportunitat a la classe treballadora i el sindicat ha de donar opcions en aquest sentit".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

### 3.4.- El factor de producció fonamental: l'home

El projecte d'una SAL es fa del tot inviable si no es compta amb les persones que decideixen integrar-se en la seva dinàmica. Amb tot, no és pas fàcil d'embarcar-se en un projecte en el qual pràcticament t'ho jugues tot: es requereix un canvi de mentalitat profund ja que es tracta precisament del pas d'una situació de seguretat i de dependència a aquella que es caracteritza per una exigència de col·laboració que comporta indefectiblement una presa de consciència.

Els treballadors adés són poc col·laboradors, adés són clarament irresponsables. Altres vegades, la seva passivitat fa pensar que no han assumit la part de responsabilitat que se'ls demana. Es desanimen amb facilitat, participen relativament, només esperen i desitgen que el seu treball es tradueixi immediatament en una remuneració efectiva, sovint

es desmoralitzen. Hi ha moments que les desconfiances i els recels es transformen en enveges. Les dificultats no són pas poques i engendren una problemàtica que pot decidir tirar endavant o fer-se definitivament enrera.

I la vivència del treball associat demana i exigeix com a condició una nova presa de consciència, una assumpció de la problemàtica que comporta i un sentir-se solidari dels que hom té al seu costat. I això no s'improvisa, precisament perquè és un aprenentatge lent i progressiu.

Alguns veuen que la idea es pot viabilitzar només amb la influència d'una autoritat de fora; però això és cert que no sempre és així. Hi ha dues condicions clares: que es tracti de bons professionals del ram que sigui i que es compti amb un líder que d'una manera o altra sigui capaç de mantenir la tensió per tal d'anar sempre més endavant.

Les SALs es veuran obligades a racionalitzar per un camí o altre l'empresa i, per fer això, s'haurà de passar pel difícil procés de reconversió de l'empresa. Es així que cauran els pusil·lanimes, els que no assumeixen les exigències indiscutibles del treball associat i els qui no estan en condicions de fer-se responsables de la gran aventura innovadora. Es tracta precisament d'arribar a un nivell de màxima igualtat entre ells.

Des de la gran empresa, es té la impressió que l'admissió de nous socis que vénen de fora manifesten unes garanties molt més clares d'assumpció plena del que significa el treball associat amb tot el que comporta. Són els treballadors que hauran assumit les coses de l'empresa com a qüestions personals i que tot el que es refereix a la mateixa és ja una cosa pròpia.

El discurs s'acaba precisament quan es contempla amb perspectiva que fer una SAL s'apren precisament en la lluita i l'experiència. Es el terme final d'un procés que, pel que fa als homes que s'hi apunten, és ple de treball i dificultats, de dubtes i contradiccions.

Aquestes generalitzacions són les constants que es desprenen del contingut de les nostres entrevistes quan els nostres interlocutors al·ludeixen als homes que han de formar part de la nova societat. Anem ara a detallar pormenoritzadament els extrems que permeten fer aquestes generalitzacions.

Hi ha, primer de tot, unes referències clares al canvi de mentalitat.

"Val a dir que això ha suposat un canvi brusc pels treballadors: és passar d'una situació de dependència a ésser coparticipants a l'empresa i això implica un vertader canvi de mentalitat. Precisament per això vam tenir moments de dificultats; però ara és una bassa d'oli que s'ha aconseguit a través d'una gran informació als treballadors per altra banda molt cuidada: qualssevol treballador té dret en qualsevol moment a saber el què passa. Això és molt positiu, tot i que el moment de la transformació és certament difícil".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"S'ha de tenir en compte que, per part dels treballadors, l'autogestió es fa difícil de comprendre: és passar automàticament de la condició d'assalariat a la de participant en la propietat de l'empresa; és passar de la lluita per a conquerir els drets dels treballadors a un espai en què els drets te'ls dones a tu mateix prèvia consulta amb l'assemblea general de socis. I s'ha de considerar també que els treballadors canvien la condició com obligats; uns, la majoria, ho accepten bé, però alguns no ho acaben d'entendre. És el mateix espai i lloc de



treball, és la realització de les mateixes funcions i, de cop i volta, deixes de dependre d'un amo únic per a passar a formar part d'una societat. La direcció de l'empresa no és la mateixa, el context d'una gran empresa genera dificultats suplementàries que a la petita empresa no es donen i és un canvi molt gros el de dir-te: "això és teu". Un 30 o 40% ho assumeix; però n'hi ha una bona part que té especials dificultats i això, malgrat que totes les coses es decideixin en una assemblea general anual i una assemblea extraordinària quan es fa necessari; la seva participació ve sempre marcada per limitacions ben concretes".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

Les dificultats dels treballadors no són pas un pur miratge i, a l'interior de l'empresa, tenen manifestacions col·lectives ben diverses. A vegades afecten a una minoria de treballadors; però en d'altres es tracta de col·lectius tanmateix ben nombrosos.

Una primera manifestació és una manca de col·laboració,

"Tots els treballadors tenim una participació idèntica amb la capitalització de l'atur: som 17 socis a més dels 6 contractats, dels quals un és ja fix. Dels socis, només tres no demostren clarament la seva col·laboració en l'aventura present. Això no ha d'estranyar a ningú perquè, lamentablement, s'ha de constatar que la consciència dels treballadors és molt pobre i és per això que hi ha una gran quantitat de "mangants" per tots cantons; no solament entre els empresaris, sinó entre els mateixos treballadors tant si treballen en una SAL com en una societat

anònima. Abans deien: "som els amos i podem fer el que volem" i miren de complir el més just. I ara diuen: "exigim una assemblea" i els acords presos per la majoria que són d'obligat compliment, no es tenen en compte i sempre hi ha una minoria que fa el que li dóna la gana. Això es demostra per la manca de responsabilitat i un cas concret és l'ús i abús del telèfon: hi ha un "tio" que s'ha passat 20 minuts telefonant. Això no pot ésser perquè aquí tots tenim les mateixes responsabilitats. Quan dues persones estan treballant en un mateix lloc, si surt una peça amb defectes, tots dos seran igualment responsables. I aquests irresponsables són el lumpen del proletariat que no vol adonar-se que, si pleguen de l'empresa, on aniran?, qui els oferirà un treball quan pel seu mal cap no s'han posat en una línia de participació?"

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

Una segona manifestació és la de voler cobrar de forma immediata, desinteressant-se de tot el que afecta a l'empresa,

"Si hem d'ésser sincers, cal dir que són molts els treballadors que no entenen massa o gens la qüestió del treball associat en una SAL; l'única preocupació és cobrar la setmanada. No tenen formació i, en el nostre cas, s'ha d'atribuir a l'envelliment de la plantilla, acostumada al tracte directe amb l'empresari, el copet a l'espatlla i els 20 duros a la butxaca; molts aguanten perquè aviat els arribarà la jubilació. Els associats, per ara, demanen molta informació; però volen les notícies del conte de la

ella: no saben que una empresa és un muntatge totalment diferent. Cal dir que hi ha un grup reduït que ho entèn força i veu clar el que s'està fent i, dins aquest grup, encara n'hi ha un de més reduït que està disposat a tot. I curiosament, alguns dels joves que han entrat darrerament ho entenen molt millor que els veterans de l'empresa".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Fa quatre anys que funcionem com a SAL i la gerència i l'administració són portades per dos responsables i, ara per ara, la feina no ens falla. Les reunions les fem quan convé i prou. Jo he estat elegit responsable amb el vot dels altres socis; però sempre hi ha recels i desconfiances: aquest és un problema de totes les SALs. Jo en conec que han començat amb 6 socis i actualment és un empresari tot sol; em penso que les cooperatives són més consistents perquè allà tothom es mulla. Aquí no: ens manca formació empresarial. Per entendre això hauríeu de seguir una SAL molt a prop i durant un parell o tres d'anys; llavors sí que ho entendríeu.

A l'hora de crear una SAL, s'han d'escollir molt bé les persones i s'han de tenir peles; sense aquestes no farem empresa: només farem que consolar-nos i comprar el pa de cada dia. No podem somniar truites. Quan tenim quatre peles, ja volem cobrar més; quan cobrem 20.000 ptes. setmanals, ens sembla qui sap què. Els socis entren aquí al despatx i demanen més. S'equivoquen: cal pensar i mirar pel demà i les SALs espeteguen per això: ens creiem amos iensem

que ja tenim dret a tot, fins i tot a fer cafès de més d'una hora en horaris de treball".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Tots cobrem la nostra setmanada que mai ha fallat; però un dels problemes de les SALs és el fet que el treballador arriba a ésser soci i, per tant, amo d'una empresa; es creu que pel fet d'ésser amo ja té molts diners. Actualment i anualment ens augmentem el sou segons l'augment del cost de la vida; fins aquí hi podem arribar".

(Empresa química amb 10 treballadors).

Les dificultats dels treballadors es manifesten també per la seva poca responsabilitat assumida en la gestió de l'empresa. I, sovint, les seves preocupacions van per camins que no tenen res a veure en la vida de l'empresa. En el fons, és una manca clara de formació.

"La gestió i la comercialització fou assumida per dos responsables i periòdicament es fan les reunions amb els accionistes; però aquestes reunions de Consell semblen més una pantomima que una reunió d'accionistes. Normalment acaben dient: "sí tu que en saps dius això, senyal que està bé". Una vegada es parlava de comprar una nau industrial que era de necessitat i el problema que preocupava a la majoria dels accionistes era que el terreny de la futura nau tenia la fama d'acollir moltes rates. Hom té la impressió que, si abans de formar una SAL -i potser després també-, es diu als treballadors que un senyor compra l'empresa i els assegura les

mongetes, ho acceptarien tranquil·lament i amb alegria".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

La quarta manifestació de les dificultats dels treballadors és quan s'esdevenen crisis i dubtes fonamentats i seriosos sobre el futur de l'empresa; aleshores s'aboca la nova experiència empresarial a una actitud de desmoralització que és molt perillosa de cara a la mateixa continuïtat del projecte.

"La nova societat, a través del Fons d'Ajuda Salarial, va intentar iniciar una nova línia de producció; el projecte era ambiciós en tant que seria l'única empresa a Espanya que es dedicaria al tema i el cost de les instal·lacions pujava entorn dels 400 milions de pessetes. De moment, això no va pas prou bé: es fabriquen unes peces amb tares que no es poden posar al mercat. Els tècnics estan estudiant per a endevinar-ne la causa; però, mentrestant, tenim molt més deute que l'inicial i, aleshores, per anar satisfent les despeses corrents, es deixa de pagar la seguretat social, l'IVA, i altres coses: això desequilibra les nostres finances. Ens pensàvem que això tiraria i ara estem a la corda fluixa, perquè hi ha l'agreujant d'haver contractat uns 55 treballadors per a posar en marxa aquesta nova línia. S'ha fet una inversió, s'han creat uns llocs de treball i, si arribés a funcionar, encara hi hauria perspectives de creació d'ocupació; però ara...

El projecte d'aquesta nova línia fou viabilitzat per una decisió que va prendre l'assemblea quan ja estava constituïda en SAL; es va discutir, es

va fer un pressupost, es tenia un pronòstic i fou presentat a l'assemblea. I el que passa és que a una empresa de grans dimensions la gent es sent més treballador que soci i es comprèn que s'espantin davant les dificultats de la nova línia. En la mentalitat de la gent s'esperava que l'endemà mateix hi hauria resultats; però estem passant el procés normal de tota posada en marxa que sol ésser molt laboriosa".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Vam decidir capitalitzar l'atur i el desembre del 1985 se'ns feia efectiva aquesta capitalització i el gener del 1986 estàvem ja plenament legalitzats. Els obrers moltes vegades es desmoralitzen; però el curiós és que en tot el procés els treballadors no van dir mai res, no es van enfrontar en res. Ni quan l'empresa era societat anònima hi havia un delegat dels treballadors que hagués pogut consultar els llibres amb tot el dret".

(Empresa química amb 9 treballadors).

I s'hi barregen en el context de les tensions i les dificultats de gestió, tot un seguit de desconfiances, de recels, d'enveges ben poc fonamentades i que destrossen el fet que es pugui parlar d'un projecte col·lectiu; aquesta és una quinta manifestació de les dificultats que es generen entre els treballadors al moment d'esdevenir una SAL.

"Els va costar molt de convèncer-me perquè no ho veia gens clar i el motiu fort del meu dubte radicava en el fet que els treballadors no són pas empresaris: l'única cosa que cerquen és assegurar el seu pa. Això em feia pensar que ens

"fotríem una hòstia". I no hi vaig entrar fins que ho vaig veure ben clar. I entre els socis, i sense cap exageració, existeixen alguns recels. Es diu: "jo sóc soci, tinc les mateixes accions que tu i treballo més que tu". Davant les exigències de la producció, es poden produir males cares".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Cal remarcar els problemes interns que vam patir. Aquests es concretaven en dos punts. El primer, era que els socis treballadors no estaven de romanços i excuses i volien cobrar puntualment els sous mensuals íntegres i, en canvi, mai no volien treballar més de les vuit hores establertes. El segon punt de conflicte eren les desconfiances i les enveges: no entenien que algú anés a prendre alguna cosa amb un client amb la intenció de tancar un tracte. Aleshores deien que uns treballaven mentre els altres s'ho passaven bé. I tampoc es fiaven del comptable especialment llogat per a què ens posés les coses en ordre".

(Empresa del metall amb 11 treballadors que ha tornar a ésser una societat anònima).

Com es pot veure, la gran dificultat que bloqueja absolutament les persones no és altra que una mentalitat obrera tradicional que impedeix en gran manera fer el pas definitiu amb l'assumpció plena i total del que vol dir trobar-se amb la responsabilitat a les mans de defensar no solament el seu petit espai personal, sinó que es tracta d'un afer col·lectiu. Així ho expressa clarament algú:

"Nosaltres tenim la mentalitat obrera i, abans de lluitar, es prefereix que s'ho emporti l'amo. Erem vint i ara només som nou que, amb la capitalització de l'atur, vam indemnitzar la resta".  
(Empresa química amb 9 treballadors).

Les exigències del naixement d'una SAL, doncs, comencen per comptar amb les persones: de totes totes aquest és un punt capital. Sembla que l'esperit de qui es llença a un projecte d'aquesta mena, ha de reunir indefectiblement almenys una triple condició. Així ens ho expliquen els nostres mateixos interlocutors.

La primera condició és la interiorització de l'experiència com a cosa pròpia.

"Nosaltres vam fer una aposta de futur corrent l'aventura, i l'experiència ens demostra que aquests processos només es poden dur a terme amb gent conscienciada, altrament t'exposes a una incomprensió total i a que es produeixi a l'empresa un tracte molt semblant al temps que encara era una societat anònima".  
(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"El problema és crear consciència solidària entre els treballadors i per fer això el més important és tenir en compte el "mando" de baix, l'encarregat; és el pilar que aguanta en tant que rep el menyspreu del treballador i es troba sempre enfrontat a la gent. La dificultat és que els treballadors no han acceptat mai de promocionar ningú de dintre i es troben amb l'encarregat, investit com d'una autoritat que sembla imposada".  
(Empresa tèxtil de 43 treballadors).



La segona condició és l'assumpció lliure i generosa del que és i suposa el treball associat.

"Cal assumir que nosaltres no hem renunciat al treball manual i que tots estem lliurats a una empresa que és nostra i comuna; si això no s'assumeix estem en un dilema molt clar: o hi ha un rebuig sistemàtic del treball cooperatiu, o hi ha un rebuig del mateix treball, sigui aquest cooperatiu o no. De totes maneres i en general és cert que es dóna una ambivalència que oscil·la entre la convicció de determinats moments i la desafecció d'altres moments de les coses que afecten a l'empresa".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Pel que es refereix als treballadors van insistir en quedar-se a la nova SAL i el sindicat els va recolzar. Sempre hi ha el clàssic "tio" a qui res li va bé; però la majoria assumeixen el treball associat en totes les seves dimensions".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

La tercera condició és que, suposada la interiorització i la consegüent assumpció del treball associat, el treballador assumeix una sèrie d'obligacions morals que cal tenir en compte i que donaran a l'empresa SAL un aspecte singular.

"A la nostra empresa hi ha l'obligació moral d'ajudar i advertir el company dels problemes de la fabricació per tal que no es repeteixin els problemes i es millori la qualitat de la producció".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

Si l'empresa en una línia SAL pressuposa un canvi de mentalitat, si els treballadors tenen problemes reals a l'hora de passar d'una situació d'assalariat depenent a una condició de co-particip, si les condicions dels homes que es lliuren a aquesta iniciativa són la conscienciació, l'assumpció de l'empresa com a cosa pròpia i un conjunt d'obligacions morals de cara als companys, és interessant veure ara a través de quins processos concrets s'han garantit les condicions reals per tal d'esdevenir una SAL.

Dels materials que tenim entre mans, hem pogut veure concretats els sistemes en tres línies ben concretes: la necessitat d'una autoritat gerencial que ve de fora, el fet que els treballadors siguin professionals qualificats i l'existència d'un líder carismàtic capaç de donar elements de fiabilitat a la nova experiència.

L'autoritat que ve de fora s'expressa així.

"L'empresa anava tirant; però els treballadors s'adonen que això no pot anar: es devien quatre setmanades i això creava malestar. Adhuc es plantegen que en el termini de dos o tres mesos s'hauria de plegar i és aleshores que decideixen contractar un gerent amb un ajudant i un comptable. Aquests entren en funcions el 31 de desembre del 1985. Ells no confien amb un advocat per a dirigir l'empresa, perquè saben que un advocat el que farà és únicament la distribució de beneficis i això tothom ho sap fer. Cal algú que decideixi a què es destinaran els diners i que sàpiga plantejar-se com i de quina manera ha de sortir un benefici. I la solució que s'adopta és que la gent que mani sigui de fora de l'empresa o, més ben dit, que no sigui soci. Pel fet d'ésser una persona de fora de la societat, hi

ha una certa autoritat moral de cara als treballadors que són els socis".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

La necessitat que els treballadors siguin molt qualificats o, almenys, que ofereixin garanties de qualificació es diu d'aquesta manera.

"La plantilla de l'empresa no és pas molt jove; té una mitjana de 40 anys. A l'hora de contractar algú no tindriem en compte les titulacions, sinó l'experiència en el ram, perquè aquest és un treball que no s'aprèn fàcilment i ara es pot dir que juguem amb avantatge perquè tota la plantilla es va incorporar a la SAL i, per tant, ja tenen uns bons anys d'experiència".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

"El nostre personal és molt qualificat; només tenim un peó. I la nova gent jove que ens ve de FP està força preparada; la falta de formació la trobem molt més accentuada en el personal que actualment ronda els 30 anys".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Abans, el personal que s'incorporava a la fàbrica provenia del peonatge i es formava exclusivament a l'empresa; ara totes les màquines són automàtiques i, quan volem contractar algú, demanem que sigui gent de l'ofici: torners, ajustadors... El treballador ha d'ésser essencialment un conductor de les màquines".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Els treballadors som gent molt qualificada i és per això que hi som".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"Aquí ens ha passat que els que ens hem quedat som els ideals: molt especialitzats i coneguent bé l'ofici. De fet, ens vam estar provant a nosaltres mateixos per a veure si érem capaços de tirar-ho endavant i vam veure tot seguit que ens en sortíem".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

"La veritat és que es necessita ésser professional del ram per a llençar-se a aquesta aventura: el fuster ha de treballar a la fusteria i l'hotelier a l'hotel; molts fracassos es deuen a aquesta manca de professionalitat: no es pot fer una cooperativa o una SAL d'un ram que desconeixes. El més fàcil seria cobrar de l'atur i anar-se'n a treballar a una altra banda; però, tens ganes de fer coses i et dius: "vull establir-me". Això és jugar a la loteria perquè, professionals com som, trobaríem feina; però amb ajuda podem pensar en l'expansió i la creació de llocs de treball".

(Empresa hotelera amb 8 treballadors).

La presència d'un líder ha estat explicada així:

"Fou determinant la presència d'un líder perquè un grup de gent sense feina, si no hi ha un líder, no l'arrossega ni Déu".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"L'objectiu fonamental de la gent d'aquí és aguantar i mantenir el lloc de treball perquè, s'ha de dir, els treballadors no estaven gens conscienciats de la continuïtat. Hi hagué un aglutinador que, amb l'ajuda de l'advocat, va anar impulsant l'aventura de la continuïtat de l'empresa. Aquest, personalment, va veure clar que havíem de continuar mentre d'altres volien tancar; ell veia que no hi havia treball per a tots, però sí per alguns. Va haver d'hanar al psiquiatre de tan malament que s'ho va passar: es va arribar a culpabilitzar i es trobava al mig, entre l'amo, que es va portar molt malament, i els treballadors que deien que ha havia d'haver sabut amb temps com estaven en realitat les coses".

(Empresa química amb 9 treballadors).

Sigui com sigui, la situació de l'empresa, tant pel que es refereix als treballadors com a la crisi de la gestió, ha estat generalment ben caòtica. Es tracta de fer un pas que difícilment és abastable amb les limitades possibilitats humanes.

I, a tot plegat, s'hi afegeix un aspecte que és extraordinàriament dur d'afrontar: la racionalització o adequació de la plantilla a les conveniències de la producció i del mercat. La paradoxa més gran és que són els membres de la classe obrera els qui han de prendre decisions tan directament contràries als interessos dels mateixos treballadors; però aquest acaba esdevenint un pas del que és impossible alliberar-se'n.

Aquesta és una mutilació que s'esdevé pel procés biològic de la jubilació; però no sempre és així i suposa haver d'aplicar un instrumental quirúrgic amb la finalitat única de sanejar l'empresa i donar-li expectatives de viabilitat.

Aquests complicats processos han succeït de la manera que ens expliquen directament els nostres interlocutors.

"El 1980, a l'inici de la SAL, èrem 85 treballadors i ara en som només 60; tots socis menys tres persones que són assalariades normals. D'aquests 60, n'hi ha 15 que són nous socis i tots tenim la mateixa participació. D'aquells 60, aproximadament una trentena vam capitalitzar l'atur. Als inicis de la SAL ens vam veure obligats a fer reconversió de llocs de treball si volíem anar endavant i hem promocionat la gent de l'empresa a base de formar-los. I alguns dels que hem format posteriorment ens han deixat; no podem privar a ningú que accepti una oferta millor que la nostra. Precisament el gran problema de les SALs és tenir professionals d'élite i el que han provat els que ens han deixat és que no entenen el fenomen SAL i no estan disposats a fer renúncies econòmiques. Els socis fem dues assemblees l'any i en una d'aquestes es va decidir acomiadar a tres persones que, tot i tenir una gran capacitat, no rendien en absolut. L'expulsió es va decidir assembleàriament. Una cosa és mantenir el lloc de treball d'unes persones que no rendeixen més per la seva incapacitat però que treballen com a negres, i l'altra és mantenir els llocs de treball d'unes persones gandules".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"De les 30 persones que decidim continuar, en un primer moment ja en pleguen sis i posteriorment dues més; quedem al final 22 socis".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"El primer que es va dur a terme fou un expedient de regulació de feina per a 25 persones; és a dir, rescissió de contracte. Per altra banda, es feia també una suspensió de contracte a bastants persones. Vam quedar aleshores 31 persones treballant a l'empresa amb contracte fix, d'una empresa que havia comptat amb 138 treballadors. L'abril del 1985 es fa un altre expedient de rescissió de contractes per a 31 persones i una altra suspensió temporal de contractes per a unes quantes persones més; és així com vam quedar més de 80 persones treballant totes en actiu. I el març del 1986 es tanca definitivament la Societat Anònima i el 19 de maig del mateix any l'empresa comença a funcionar ja com a SAL amb 49 socis i un treballador contractat pel departament d'exportació i aquesta és la plantilla actual. Hi ha el fet que els socis amb responsabilitats diferents dintre l'empresa, tenim una participació idèntica en el capital de la mateixa".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"La nostra plantilla era força gran i, entre jubilats i incapacitats laborals, han plegat força persones; això ens ha dut a garantir els dèficits de mà d'obra amb noves contractacions de les quals només sis han esdevingut socis. N'han plegat per jubilació uns 140 i se n'han contractat 144".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Vam ésser nosaltres que, amb la capitalització

de l'atur, vam indemnitzar els companys per a què se n'anessin".

(Empresa química amb 10 treballadors).

La tria imposada per les exigències de la productivitat, malgrat l'aspecte desagradable que comporta, genera uns avantatges evidents. Com que el procés dinàmic de les empreses, constituïdes ja en SAL, comença a deixar patent que el sacrifici i les contradiccions que la situació imposa, potser valien la pena, inicia ràpidament un procés de creixement de la pròpia indústria que obliga altra vegada a buscar mà d'obra. D'entre aquesta, una mínima part s'incorpora a l'empresa com a soci i des de la gran empresa s'observa, no sense una certa sorpresa, que aquests nous socis tenen un altre esperit. Es així com ens ho expliquen.

"Es nota que aquests nous socis viuen el treball associat d'una altra manera, puix que no han entrat obligats per les circumstàncies del moment i, per tant, són plenament voluntaris. Quan arriba el moment de renovació i de nova admissió de personal a l'empresa, ens haurem de plantejar seriosament l'acceptar nova gent com a socis perquè el que s'ha comprovat és que entren amb un altre esperit".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

No és singular aquesta observació si tenim en compte que el treballador que la interioritza el fet d'una SAL, que ha assumit la consciència col·lectiva del que vol dir el treball associat i que ha entès la significació de les obligacions morals de cara als companys, acaba trobant un estímul en la participació i l'assumpció de responsabilitats que una societat laboral comporta. Es així com els nostres interlocutors ens expliquen la força d'aquests estímuls.



"Una dada significativa és que aquesta mateixa empresa amb la mateixa maquinària ha tret la mateixa producció i més que abans i amb menys personal. Hi ha més ritme i es treballen menys hores. El fet d'èsser una cosa pròpia influeix notablement en aquests resultats".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

I és que el procés d'una SAL, malgrat les dificultats i els punts d'interrogació, malgrat la voluntat d'aixecament d'una situació que semblava caòtica, malgrat la conversió i el canvi de mentalitat que exigeix dels qui en formen part, és una aventura alligadora i que, com a tal, permet mirar amb optimisme la formació lenta i progressiva d'una classe treballadora que va assumint les seves responsabilitats empresarials i va fent efectives les seves capacitats de gerència dels complicats afers d'una empresa. Així ha estat dit.

"De tot plegat, el que es pot dir és que la gent aprèn amb l'experiència. I el que és cert és que nosaltres vam lluitar. No cal desconèixer que hi va haver frecs interns que impedièn sovint tirar endavant res seriosament. El que era clar és que la sortida havia d'èsser tècnica i no social. I encara ens vam haver de sentir l'acusació: "aquests es volen quedar amb l'empresa". Això era cert sentimentalment, però socialment de cap manera. La gent que ens hi vam quedar és perquè no teníem sortida per a fer res més i la SAL fou únicament per a intentar mantenir els llocs de treball, encara que ja es veia que cada vegada era menys possible".

(Empresa del metall desapareguda).

### 3.5.- Els signes empresarials

No s'ón pas pocs els signes o indicadors que revelen una forta autoconsciència de què s'ha entrat en el circuit de les exigències de l'empresa immersa en l'agressivitat d'un mercat sotmès a les dures lleis de la lliure competència. Per a nosaltres, espectadors imparcials de la dinàmica del fenomen SAL, aquests elements se'ns revelen com la veritable emergència d'una nova i singular classe empresarial.

Hi descobrim, primer de tot, en els nostres interlocutors una voluntat decidida de fer empresa, que no vol dir res més sinó l'aspiració a lliurar al mercat un producte d'alta qualitat i capaç de sostenir amb fermesa els embats durs de la competència. Aquesta acaba essent una veritable obsessió pels qui s'han llençat a un projecte SAL.

També és clar, com en part ja hem vist anteriorment, la voluntat de cuidar l'home que forma part d'aquest col·lectiu, i aquesta preocupació es centra fonamentalment en dues línies prou ben definides: la necessària reorganització del treball i l'interès per la necessària formació i reciclatge d'aquest home.

I en tercer lloc, és innegable la visió de totalitat que es té quan els socis, amb el Consell d'Administració al davant i l'Assemblea al darrera, es proposen d'acabar-se als complicats mecanismes de la gestió dels afers empresarials. Des de les finances, fins a la preocupació per la reinversió; des de l'estalvi de costos innecessaris, fins a la garantia de la constitució d'un fons de reserva; des del reciclatge de la maquinària, fins als problemes que planteja el mercat pel tracte amb els clients; des de la relació amb els proveïdors fins al manteniment de determinats suports per tal de garantir la fiabilitat d'aquesta gerència. L'empresa SAL ha de tenir i té una visió de globalitat per tal

de no oblidar el més mínim detall; tot és un problema de no deixar-se sorprendre per les lleis cegues del mercat. No hi ha res que es confii a la improvisació.

I també hi descobrim en els nostres materials la capacitat certament empresarial de dur la imaginació a l'empresa; d'una banda, intentant diversificar el producte com a mecanisme de tenir més capacitat de competència en el mercat i especulant sobre la conveniència d'exportar tecnologia més que productes quan la realitat de la producció ho aconsella.

L'experiència demostra, finalment, que cal posar les coses en crisi per a què es produeixi efectivament un canvi i l'acceptació de la crisi és l'única possibilitat per a fer sortir a la llum la figura d'un nou empresari que sabrà afrontar coratjosament els reptes empresarials del moment present.

Aquesta és la síntesi del discurs dels nostres socis-treballadors esdevinguts empresaris, en la majoria de les situacions per la força mateixa de les circumstàncies. Anem ara a fer expositivament una pormenorització dels detalls que permeten fer aquesta síntesi.

I al.ludim, abans de tot, a aquella voluntat de fer empresa tal com ha estat verbalitzat pels mateixos actors.

"Tenim molt clar que això és una empresa i ha de funcionar com una empresa; és per això que, ja des d'un bon començament, hem marcat una clara diferència entre el tema laboral i el tema social. Nosaltres, les SALs, hem de tenir cura que les coses funcionin, ja que no tenim les estructures de les empreses normals. Moltes vegades, en les reunions del Consell, per tal que ens entenguin el que volem dir, hem d'usar paràboles com la del bon samarità".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Les decisions les prenem en conjunt, en assemblea: tres vots guanyen a dos. Aquest esperit és comú i això és precisament la nostra força. El que passa és que a vegades hi ha tensions sobre els compromisos adquirits amb la voluntat de complir: hi ha baralles, viatges, pèrdues de temps que, si no hi fossin, permetrien que ens dediquéssim més a promocionar-nos".

(Empresa hostaleria amb 8 treballadors).

"El client exigeix que el nostre producte es porti als tècnics per a què l'analitzin amb molta cura. I sempre s'ha comprovat que fabriquem un producte d'altíssima qualitat".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"A una SAL, a nivell social, hi ha petites millores: horari, vestuaris, resolució de problemes; però a nivell d'empresa estàs en la corda de la competència. El problema quotidià és el de sortir al mercat amb una qualitat i amb una rendabilitat".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

Aquesta voluntat de fer empresa comença pels homes que la integren. Malgrat que una SAL sigui una empresa de socis coparticipants, cal tenir cura de l'home, no solament amb l'organització de les funcions concretes a realitzar, sinó preocupant-se també de la seva necessària formació.

"Per a una major racionalització, hem hagut d'estructurar mínimament l'empresa i no podem pressuposar gratuïtament que tothom és igualment responsable. Es una mica la llei de l'embut que distribueix responsabilitats sempre a partir

d'una responsabilitat central. I, per altra banda, els treballadors necessiten una qualificació professional; no podem anar amb peonatge. I és per això que hem fet i farem cursos de formació junt amb l'INEM. Això no vol pas dir que tothom que segueix aquests cursos es quedi a treballar, però sí que hauran après un ofici. I, també, fem cursos de reciclatge pels treballadors que ja tenim".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

I continua aquella voluntat de fer empresa per a estar amatents a totes les complicades exigències que comporta una gestió racionalitzada i ben feta. La primera preocupació de tota bona gestió és la que es concreta en l'estalvi de costos i així ha estat dit:

"Des d'aleshores, per consell de l'advocat, vam contractar un gerent que s'ha afegit al grup de treballadors de l'empresa. I de la pràctica quotidiana, tot el que podem fer ens ho portem nosaltres per tal de no multiplicar els costos".  
(Empresa química amb 9 treballadors).

"Nosaltres fabriquem l'estructura, i els motors, quan això era una societat anònima, es compraven a Sabadell i ara els comprem a Portugal; no solament són més barats sinó que també són de més qualitat. La gran obsessió que tenim en aquests moments és la d'abaixar els costos de producció, sobretot pel que es refereix al material que necessitem. Per la feina que tenim, podríem llogar més gent; però el que ens passa és que no tenim prou màquines. Això suposaria

unes inversions molt fortes i ara per ara no ho podem fer".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

A una SAL, encara que sigui una necessitat típica de tota empresa, els treballadors-socis han de pensar en garantir un fons de reserva i aquesta és una problemàtica que no és sempre fàcil de fer entendre al col·lectiu.

"Cal entendre que necessitem potenciar i augmentar el fons de reserva i això és el que més costa d'entendre per part dels altres socis. La millor manera és a través del símil de la botiga: si ells, en comptes de prendre l'opció que han pres, haguessin posat una botiga, segur que no es gastarien tot el producte en la venda diària: sempre es deixaria un remanent per si ve un cas...".

(Empresa química de 10 treballadors).

Un altre problema important de la gestió és el sistema de cobrament de les facturacions realitzades. Aquest mecanisme té una absoluta necessitat d'adaptar-se a les circumstàncies i és per això que es descobreix la necessitat de no facturar al comptat.

"Quan s'arribà a la suspensió de pagaments es fabricava i es comercialitzava el producte al 99% al comptat. Es va parlar amb tots els proveïdors per tal d'anar treballant progressivament a crèdit. En aquests moments no hi ha comptat sinó crèdit i de tenir dos clients s'ha passat actualment a tenir-ne 12".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

Mentre d'altres, per motius ben diferents, creuen que el més important és poder facturar sempre al comptat.

"Això sí, només comprem al comptat i venem al comptat. Malgrat la sol·licitud d'aplaçaments d'alguns clients, mentre poguem ho farem sempre així. Cal estalviar la relació amb els bancs i l'haver de cobrir uns interessos innecessaris".  
(Empresa del metall amb 6 treballadors).

El que sí que es té prou clar és que, en la hipòtesi de la generació d'uns excedents, el més important és la posada al dia a través de la reinversió d'aquests excedents en benefici de l'empresa.

"S'ha fet un reciclatge de la maquinària per valor de 20 milions i tots els excedents generats en la fabricació s'inverteixen sistemàticament en maquinària".  
(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Mentre poguem comprarem més coses i no se'ns ocorrerà pensar fàcilment en la distribució de dividends".  
(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"No ha arribat encara l'hora de repartir beneficis; però el dia que es produeixi un excedent, ens sembla que ho tenim clar: el que cal fer és mantenir-nos al dia i, per tant, fer les renovacions que calguin".  
(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"De beneficis, si es contempen des de la perspectiva de diners a la butxaca, no n'hi ha. Hem

invertit molts calers en l'empresa i ara les accions valen molt més de quan nosaltres ens les vam quedar; tot el que tenim val més".  
(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Fins ara no ens hem repartit beneficis: tot és reinversió".  
(Empresa del metall amb 6 treballadors).

Algunes d'aquestes empreses en el context de la seva gestió, no han tingut necessitat de posar al dia la seva maquinària en el procés seguit de transformació de la societat anònima en SAL. Els seus testimonis així ho avalen.

"La maquinària que hi ha a l'empresa és la mateixa d'abans; ja era una maquinària completament nova. Avui per avui no s'ha de renovar res. Per altra banda, estem informatitzats i es treballa a un nivell tecnològic prou acceptable".  
(Empresa tèxtil de 50 treballadors).

"Les màquines que necessitem tenen molta duració; el problema nostre no és el de la renovació de maquinària".  
(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Tenim sort que la nostra maquinària és molt duradora i que no requereix renovacions immediates: això fa que no tinguem necessitat de grans capitals i que no hàgim de viure el drama de la desconfiança".  
(Empresa química amb 9 treballadors).



Però és la majoria la que ha hagut de reciclar la seva maquinària. A vegades és un problema de subsistència i d'altres és una voluntat de posar-se al dia. Els equilibris que s'han de fer en aquest sentit són importants, no solament per la posada a punt d'aquesta maquinària, sinó intentant trobar ofertes favorables que permetin renovar-se amb un mínim de costos. Així ens ho expliquen.

"La nostra maquinària, totalment renovada, és d'una duració relativament àmplia. En aquests moments, la comptabilitat ens la porta una gestoria; però volem fer una inversió en informàtica d'un milió de pessetes per tal de fer-nos-ho tot nosaltres".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"L'any passat vam comprar quatre màquines per un valor de 14 milions i una cinquena que costava només un milió; tot s'ha liquidat en el termini d'un any. La maquinària que tenim és bona perquè és la que es ven al mercat".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"La maquinària l'hem conservada i l'hem mantinguda. Ha estat un manteniment més car que l'habitual i, a més, hem comprat cinc màquines noves".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Tenim un forn que ja és l'hora que s'ha de reconstruir. Té una durada d'uns cinc anys i el seu preu arriba a un bon grapat de milions de pessetes. Hi ha un nerviosisme a l'empresa per causa del problema de la nova línia de producció; però cal entendre que estem en els lògics

problemes d'una posada en marxa: a vegades és qüestió d'esperar uns dos mesos abans no es pugui fer una producció comercialitzable. A part que ja hem llençat al mercat algun nou producte que ha tingut molt bona acceptació i tenim la seguretat que aviat això acabarà funcionant molt bé".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Hem gastat més de tres milions en maquinària: el nostre és un ram que en destroça molta i no sempre podem comprar la millor màquina perquè hem de fer segons els nostres recursos".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Hem comprat uns locals nous, una nau que ens ha costat 40 milions de pessetes i també tenim uns terrenys dels quals ja n'hem venut una part i que ha suposat un altre petit ingrès en efectiu. La maquinària que tenim la vam comprar a la subhasta; però això no vol pas dir que sigui antiquada: entre aquestes màquines n'hi ha una que només n'hi ha una altra o dues més a la resta de l'estat i pel que fa a les altres n'hi ha que són de les més modernes que existeixen".

(Empresa química amb 10 treballadors).

Però dintre dels complicats mecanismes de la gestió empresarial, el que ocupa un primer lloc és el permanèixer amants a la conquesta i evolució del mercat; encara que no ho sembli, un client és una figura imprescindible en unes activitats la dependència de les quals està estretament lligada a la seva existència. És l'estudi i la prospecció del mercat i de la clientela que té les seves exigències; és el sentir-se estimat per la qualitat de l'oferta; és el

recuperar una clientela perduda i desconfiada; és la voluntat d'obrir-se a nous espais de mercat; és el seguir oferint un producte que no afluixa en quantitat ni en qualitat...

"La competència espanyola no és tema per a nosaltres; actualment som unes cinc empreses fent el mateix. Per altra part, la competència internacional ja la tenim prou estudiada i països com els EEUU, que estan preocupats per la guerra de les Galàxies, no perdran el temps fent el que fem nosaltres".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Pel que fa als clients, n'hi ha molts que van quedar penjats en fallar l'antiga empresa; es va produir un buit, encara que molts han tornat. No hem perdut estimació. Més aviat som nosaltres que fallem al no donar una atenció i un tracte més adequat. Anem a entrar en un procés d'ampliació i és que també busquem la nostra pròpia comercialització. Mentrestant, no deixarem res precisament perquè no volem somniari truites"

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Pel que es refereix a la comercialització, hi havia hagut en aquesta empresa moltíssims clients; però ens vam veure obligats a ésser una mica selectius perquè hi havia el vici ancestral dels impagats. Ara tractem amb gent de solvència que, encara que girin lletres, sabem que són complidors. I precisament ara comencem a exportar altra vegada, ja que el nostre mercat s'havia reduït quasi exclusivament dintre l'estat. Es pot dir que ara estem treballant "a tope" de les nostres possibilitats. En aquest

camp hi ha una forta competència, sobretot a Mataró, però també a Hostalric, a Sabadell i a d'altres llocs".

(Empresa tèxtil de 50 treballadors).

"Pel que fa a la clientela, tot continua igual. I una cosa és absolutament certa: preu per preu, els clients continuen venint aquí. Exportem una mica, encara que és poca cosa i no tenim viatjants, sinó que les quatre o cinc persones que s'ocupen de la comercialització de tant en tant viatgen per a mantenir una relació personal amb els clients. Nosaltres no podem deixar de fer inversions cada any; s'han de renovar moltes coses i no pots deixar que res es deteriori, si no es vol perdre el tren del mercat pel que es refereix tant a la quantitat com a la qualitat. L'empresa SAL ha de competir amb tothom i, sovint, en unes condicions clarament desfavorables".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"El ritme de producció és tanmateix força gran: abans amb 32 persones fèiem unes 35 màquines al mes i ara amb quatre persones al taller, en fem unes 20. Això deixa clar que podem competir en preus al mercat internacional. Enviem la nostra propaganda als distribuïdors; però de fàbriques com aquesta n'hi ha dues més a Espanya: a València i a Bilbao".

(Empresa del metall amb 6 treballadors).

"Volem ésser, i ho hem d'aconseguir, competents en el mercat i, si les coses anessin d'una altra

manera, podríem fer coses i posar idees en marxa: crear més".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Dintre dels complicats vials del mercat i potser al mateix nivell que els clients, hi ha un altre públic que condiona extraordinàriament la marxa de la futura SAL; és un camp a conquerir amb la mateixa vehemència que el del mercat. Quan fallen els proveïdors, l'experiència de la SAL és absolutament inviable.

"Actualment no ens sobren pas els diners; però paguem puntualment els proveïdors i els sous dels treballadors".

(Empresa del metall que ha tornat a ésser societat anònima).

"Els proveïdors també ens miren amb una altra cara. Ens judiquen per la trajectòria i tenim davant d'ells una altra imatge, tant els locals com els de l'estat. Quan va començar la SAL, els proveïdors ens donaven el gènere si prèviament pagàvem al comptat i ara són ells que ens venen a oferir el gènere".

(Empresa tèxtil de 22 treballadors).

De mica en mica, l'aprenentatge de la gestió i la superació de l'etapa més difícil dels començaments, va permetent a les noves SALs alliberar-se lentament d'aquells suports que es feien tan indispensables de bon començament; poques són les coses que es confien a tercers quan ja s'ha adquirit un cert rodatge. Així ho expliquen els nostres mateixos interlocutors.

"De fet, en aquests moments ja no tenim ajuda exterior perquè disposem d'una estructura ben montada. Des de fora, només hi ha un gabinet mercantil per la qüestió dels balanços i algunes altres petites coses i un gabinet fiscal per les qüestions jurídiques".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"A part de la FESALC, tenim un gestor que ens tramita coses i una empresa que ens porta la comptabilitat informatitzada i això ens costa al mes unes 20.000 pessetes. Això ho necessitem per a evitar recels entre els socis".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Els socis ens reunim cada mes i donem comptes clars; tenim una gestoria que ens ordena les coses. Ara nosaltres comprarem un ordinador i ens ho farem tot".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"L'advocat del començament encara el tenim; sobretot, per les gestions de tipus burocràtic: tramitació de documentació i pagament d'impostos".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"La comptabilitat ens la portem ja nosaltres i les gestions administratives amb el "seguro" i altres coses ens ho porta una gestoria que ens va recomanar la FESALC".

(Empresa hostaleria amb 8 treballadors).

El que és cert és que una bona gestió no exclou la necessitat d'una gran dosi d'imaginació per part d'aquells que

s'han llençat a la transformació d'una empresa per a convertir-la en una societat laboral. L'empresa no és mai un producte acabat i necessita per a la seva permanència i continuïtat una gran dosi d'ambició; la mateixa que requereix l'actitud fonamental de l'empresari.

Aquesta imaginació es tradueix concretament a l'hora d'endegar noves vies de producció i nous camins d'inserció en el mercat. Segons el que ens han confiat els nostres interlocutors, almenys hi ha dues vies indicatives de l'assumpció concreta d'aquesta capacitat imaginativa. La primera, i ben general, és la que porta a la diversificació del producte o a la recerca de noves línies de producció. Ja ha quedat ben clar en al·lusions repetides, però escoltem una vegada més l'expressió d'aquesta realitat.

"Tenim molta feina i fem tot tipus de peces. Hi ha una institució pública que ens en ha encarregat 20.000 quan actualment ja en surten 200 setmanals per altres clients. Hem arribat a diversificar molt la producció i, normalment, anem a la fira de Milà i enguany anirem també a la de Düsseldorf".

(Empresa química amb 10 treballadors).

I, per altra banda, la segona característica indicativa d'aquesta capacitat imaginativa s'expressa en el testimoni següent:

"Nosaltres exportem tecnologia, perquè no podem exportar maquinària a segons quins mercats en tant que ens demanaria un engrandiment molt fort de l'empresa".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

Hi ha tipus d'empreses que requereixen una adaptació del treballador a la fabricació concreta d'un determinat producte. No és el mateix treballar en el punt concret d'una línia seriada i contínua, que haver de treure un producte acabat independentment d'una operació prèvia i d'una posterior. Es precisament aquesta la que demana un personal ben preparat i capacitat per començar i acabar un producte que immediatament serà introduït en el mercat. Es en aquest sentit que les SALs també fan un esforç d'adaptació.

"La gent d'empresa és molt qualificada i, per a entendre perquè això és així, només cal veure com aquí l'esforç de fabricació és enorme: el producte acabat quan surt de l'empresa és ja envasat per a portar-lo al mercat immediatament. No és d'aquelles empreses que només fan una fase de la producció. Aquí es fa tot el circuit".  
(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

I com a punt final d'aquest discurs entorn de la gerència d'una empresa SAL, l'experiència demostra la necessitat del coneixement exhaustiu dels paràmetres en què s'articula el devenir de la crisi; si la crisi no és coneguda, si les debilitats de la gestió no són detectades oportunament, hi ha el risc de provocar el canvi fora d'hora i portar irreversiblement el caos a l'empresa.

El que vol dir, que la capacitat empresarial no s'improvisa i que més enllà dels suports necessaris en uns moments donats, l'empresa SAL necessita persones que sàpiguen ajuntar una fortalesa d'ànim sòlida i amb garanties amb una lectura dels fets i dels termes de la gestió feta amb objectivitat i imaginació. Així ha estat dit pels nostres interlocutors.



"Hi hagué en tot plegat un grau de coneixement deficient de la crisi i una manca de consciència de la mort lenta; s'havia d'investigar i ningú volia aventurar-s'hi. Les idees eren prou bones amb tots els defectes i errors; però l'anàlisi havia d'ésser més rigorós: es necessitava un procés de discussió en termes de maduresa. Tot plegat m'ha ensenyat que, si no hi ha crisi, no hi ha canvi. Entrar en aquesta convicció és el que suposa una variació en l'empresari a l'hora de passar d'una societat anònima a una SAL i, en darrer terme, és el que genera una selectivitat del mateix empresari".

(Empresa del metall desapareguda).

### 3.6.- Les dificultats institucionals, contextuals i les nascudes de situacions alienes a l'empresa

El còmput de dificultats que poden bloquejar un projecte SAL, es redueixen pràcticament a tres: les nascudes de les relacions amb l'administració, les que provenen de l'estereotip social que assenyala les SALs com una aventura impossible i les que troben una altra causa exterior a l'empresa.

Pel que fa a les dificultats institucionals la denúncia dels nostres interlocutors es centra en aspectes ben concrets de la intervenció o absència d'intervenció administrativa: des de la seva única participació en tràmits administratius a les exigències de garanties a l'hora de donar un crèdit o subvenció; des de l'encariment sistemàtic del diner als dubtes manifestats i sovint enfrontaments entre diverses administracions. Els agents que intervenen en l'experiència SAL acaben en la convicció que hi ha una consideració de les societats anònimes ben diferent del projecte SAL, patint aquest d'una clara discriminació desfavorable i donant la

imatge que l'experiència SAL entra plenament en el camp de la caritat; per l'administració no es tracta d'una aventura empresarial que es troba al mateix nivell de seriositat que qualsevulla altra empresa nascuda de la iniciativa privada.

La situació desfavorable de les SALs, a més, es manifesta segons els nostres interlocutors per la mala imatge contextual que encara domina en el si del món patronal; hi ha desconfiances sistemàtiques i es tracta o es considera les SALs com si es tractés del món dels pobres. Això fereix profundament la sensibilitat dels actors en tant que els remet i coarta a ésser tractats amb un to d'inferioritat: són experiències, les de les SALs, que van a salvar desesperadament uns llocs de treball.

Finalment, hi ha una tercera sèrie de dificultats nascudes de la mala posició de determinades empreses en el mercat, problema que, per altra banda, pot ésser comú a moltes empreses independentment de la seva fórmula jurídica; problemes que depenen de la intervenció en un determinat cicle de la producció o els que es deriven d'una crisi concreta d'un determinat sector industrial.

Aquest petit ventall de dificultats són les generalitzacions inductives que es desprenen dels materials obtinguts en les nostres converses amb els diversos actors. Anem a donar compte detallat dels extrems que autoritzen a fer aquelles generalitzacions.

Intentem veure aquestes dificultats d'ordre institucional començant per les aportacions que mostren la desconfiança generalitzada de l'administració vers les SALs.

"Si sortís una llei d'ajuda a les SALs i si aquestes fossin una autèntica preocupació dels que manen, en sortirien moltes més d'empreses SAL. Actualment, les SALs són el recurs que han trobat els treballadors per quan s'acaba el subsidi d'atur. Es molt possible que nosaltres,

amb ajudes de veritat, poguéssim arribar a muntar un taller de 50 treballadors; de fet, ens fan falta operaris, ja que ens trobem que hem de donar atencions al client allà on sigui i, a vegades, el taller es queda per aquesta causa amb un sol operari. Mentre no surti una llei que ens ajudi i faciliti els préstecs, tot el que es digui de les SALs és paper mullat. Si tinguéssim ajudes, podríem comprar, llogar un altre local i donar feina a molts més treballadors; tot això, si tinguéssim ajudes. Per tenir beneficis, com a mínim i suposant que tot funcioni com ara i una mica millor, han de passar 8 o 9 anys".

(Empresa química amb 11 treballadors).

La manca de preocupació dels que manen té uns indicadors ben clars: les traves administratives i la política incoherent que sembla que precisament el que cal fer és posar pals a la roda de les SALs.

"La primera vegada que vam demanar l'ajuda del Fons de Garantia Salarial ens va ésser denegada. Posteriorment, vam recórrer a Madrid i ja ens l'han concedida".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"De llei ja en tenim; però les SALs necessitem una aplicació de la llei: no podem estar d'acord que tot quedi en promeses i no en realitzacions. Per exemple, quan es va decidir acordar el Fons de Garantia Salarial als treballadors amb la condició que no estiguessin agrupats en una SAL, això suposava un atac frontal al procés de creació d'empreses SALs i es condicionava el

manteniment d'aquestes empreses; i, per a nosaltres, suposava 11 milions de pessetes".

(Empresa metall amb 23 treballadors)

La poca o nul·la preocupació de l'administració respecte a les SALs es manifesta de moltes i diverses maneres. La primera és la dèbil participació sistemàtica en el procés.

"L'administració ens va ajudar únicament en la gestió de papers i en els tràmits administratius".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

La segona manifestació, es troba en la demanda de garanties avalistes a l'hora d'ajudar concretament l'empresa.

"El problema fonamental que tenim és el de les dificultats que ens creen a l'hora de trobar ajudes; tothom ens demana garanties i avals tant si es tracta de la banca com de la Generalitat. A més, per part d'aquesta es veu clar que no es pren el nostre sector de serveis com una activitat industrial que mereixi la pena fer un esforç d'ajudar. El fet de no trobar ajudes és greu perquè vol dir que no es considera o, potser, s'oblida que nosaltres som persones que sortim de l'atur i, per tant, que sense tenir capital estem generant llocs de treball. Haurien d'entendre que, si hi haguessin garanties sobre el capital, ja no es demanaria el diner; la nostra única garantia són les pròpies mans i la nostra capacitat de fer el propi treball, i el que posseïm de capital immobilitzat. Si es trobessin ajudes, podríem tenir un 50% més d'èxit i un 50% menys de risc; podríem funcionar a un ple rendi-

ment. No es pot anar pel món sense un duro a la butxaca perquè no pots facturar avui per a pagar demà. Si les coses anessin millor, podríem cobrar al dia i disposar d'una retribució extraordinària periòdicament: hi hauria més alegria entre el personal. Es més fàcil muntar una empresa de 7 treballadors que un gran complex industrial; però és fàcil mentre es tingui ajuda".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Una tercera manifestació de la falta de preocupació de l'administració és que, en la hipòtesi que se't donin uns diners, entre interessos i descomptes fiscals el preu del diner és pràcticament d'usura. La situació desfavorable de les SALs en aquest sentit és evident.

"Un exemple de com funciona tot el que es refereix a les SALs és veure com la sol·licitud d'ajuda dels Fons de Garantia Salarial ens va costar 700.000 ptes., d'un total de 2.600.000 pessetes".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"A l'hora de percebre la capitalització de l'atur, l'INEM ens va descomptar un 8% i el pitjor era que no ens donaven el permís si no ho havíem pagat tot. Això a part que vas a demanar diners a un senyor i el primer any et cobra un 15%, el segon any un 30% i el tercer un 45%. Que demanin un informe i, si demanes 40 milions, no hi hauria d'haver un termini fix. L'ideal seria amb 4 o 5 anys pagar un 7 o un 8%".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

I a tot plegat s'hi afegeixen les exigències de l'administració que, si falta un detall, et pot fer la vida impossible. I no es retreu de gravar amb multes fortes l'empresa que intenta afirmar-se a si mateixa dintre la línia de convertir-se en SAL.

"Nosaltres tenim problemes amb tothom: "pegas" de tota mena i àdhuc multes. Ara mateix, per exemple, havíem col·locat un "toldo" que ens havia costat 700.000 pessetes i, amb el pretext que aquesta façana és patrimoni històric, ens l'han fet treure; amb això ens han perjudicat molt perquè la façana no és prou visible. Al final et desanimes".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Els nostres interlocutors ens parlen de les contradiccions entre les diverses administracions a l'hora de gestionar la crisi; contradiccions que es tradueixen fàcilment en problemes de competències que, en definitiva, l'únic que perjudiquen és la viabilització dels projectes. La característica més rellevant de les tensions que es generen entre administracions diferents és que sempre s'acaba arribant tard a l'hora de buscar conjuntament solucions a la problemàtica que es va generant. Així ha estat verbalitzat:

"El sector va patir una crisi forta el 1960, crisi que va generar les primeres temptacions de tancar l'empresa. Quan l'empresa fa suspensió de pagaments el 1977, s'havia d'haver operat ja una reconversió. Però el sector estava en mans d'indústries familiars enfrontades entre elles per causa de la competència i cap d'elles es veia apta a pagar-se els costos que la reconversió exigia. Es el 1981 que es decideix anar cap

a una reconversió i des del 1979 èrem SAL amb una plantilla de 266 treballadors. Es el sector que s'autoreconverteix i mai fou impulsat pel Ministeri d'Indústria. En aquells moments hi havia de Ministre de Treball el senyor Calvo Ortega que fou l'impulsor de les SALs, centrades en plantilles importants, en empreses necessitades d'investigació i que, de fet, van acabar pagant el "pato" de l'experiència. I el Comitè d'Empresa va buscar una sortida: estudi d'inversió i adequació de plantilla a les nostres possibilitats: es tractava d'una nova societat amb un cost de molts milions i que s'aprova pel Ministeri d'Indústria. Però el 1982, el CEAM fa un estudi del sector, encarregat per la Generalitat i rebutjat pel Ministeri d'Indústria; però és aleshores que el PSOE guanya les eleccions generals i amb el ministre Solchaga es reelabora un nou pla. El Ministeri i la Generalitat s'anaven tirant la pilota".

(Empresa del Metall desapareguda).

Entre una cosa i altra, hom té la impressió que les SALs no mereixen per part de l'administració la mateixa consideració que les societats anònimes. I aquesta convicció es diu entre la situació d'un sentiment ferit i l'acusació concreta de provocar una situació que es troba ben lluny d'una normalitat.

"Necessitem diners: els nostres proveïdors necessiten un taló confirmat o diners a la mà. Les SALs no rebem pas les mateixes consideracions per part de l'administració que les societats anònimes".

(Empresa química amb 11 treballadors).

La resultant final de la situació és la reivindicació gens encoberta per part de les SALs de la necessitat de merèixer un tracte de justícia i no de caritat, d'èsser considerats una empresa normal i no un centre assistencial contra l'atur.

"Donades les dificultats existents en voler tirar la SAL endavant, vam mantenir unes converses amb el president de la Generalitat; ens va dir que faria el que podria i que ens enviaria una persona per a conèixer el problema més d'aprop, i encara l'esperem. Com que teníem necessitat de diners per comprar maquinària, vam recórrer a les ajudes que, previ un estudi que ja et costava les seves pessetes, donava la Generalitat. El primer any ens van donar 125.000 pessetes i el segon any ens donaven la mateixa quantitat a fons perdut. Nosaltres no demanem caritat ni que ens donin diners a fons perdut; demanem préstecs a un interès baix que poguem tornar. Si es vol que les SALs funcionin -que podem funcionar- cal que es faci un esforç per part de l'Estat o la Generalitat o qui sigui; altrament, no tenen cap sortida perquè només es pot funcionar amb diners. Tot el que es digui de les SALs com alternativa al sistema, són filosofies i res més. Les SALs com totes les altres empreses només funcionen amb diners; on és veritablement la diferència?

(Empresa metall que ha tornat a ésser S.A.).

Si les dificultats amb l'administració són tan fortes, no són pas menys durs els problemes ambientals que vénen marcats pel perjudici de creure que les SALs són un residu que



només crea dificultats a les altres empreses a través de la seva competència deslleial. Les patronals i els gremis es comporten amb una actitud que respon directament a aquesta línia de pensament i consideren, per tant, l'experiència SAL com una aventura quasi imperceptible per la seva significació.

"Des que estic en aquesta guerra de les SALs, al gremi se'm tracta de "guerrillero"; és que davant de la patronal, la clàssica imatge de la SAL és que no paga i fa una competència deslleial en tant que rebenta preus: s'ha de contrarrestar aquesta imatge".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"Les empreses normals ens miren com uns pobres i els clients a vegades ens prenen el pèl; això ens ha costat alguna enganxada. I de la manera que ens tracten a nosaltres no ho faran mai amb una societat anònima. Normalment es diu: "son unos chicos trabajadores que han puesto una empresa".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Un fet constatat és que els comerciants i els proveïdors no confien sistemàticament en les SALs; te n'adones que això és així".

(Empresa metall amb 6 treballadors).

Finalment, cal dir que les SALs es troben amb les mateixes contradiccions que qualsevulla altra empresa; adés seran problemes nascuts a l'ombra del tipus de producció realitzat, adés es deriven directament del sector industrial de referència i de la seva crisi global. Així ens ho han explicat.

"La gran debilitat de la nostra empresa és que la seva producció és manufacturera; nosaltres no produïm acabats, sinó que treballem per d'altres i un 80% és per a una empresa que treu més beneficis que nosaltres mateixos. Hi ha certament més clients; però n'hi ha un que és el principal".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

Pel tema que al·ludeix a la crisi d'un sector determinat.

"Una primera crisi del sector fou la del 1960; però l'any 1969 va començar una forta competència estrangera oriental, i s'inicia una gran dificultat en el mercat interior. La crisi del petroli que al nostre país es deixa sentir els anys 1975-1977 genera noves dificultats. Cal cercar altres mercats d'Europa i recuperar en la mida que es pugui el mercat nacional. El 1977-1980 comença ja la gran crisi de l'empresa i incrementem la plantilla perquè hi havia perspectives de mercat i es tractava d'incrementar la facturació i, malgrat el baix rendiment, s'intentava donar sortida a la productivitat; al Comitè d'Empresa estàvem preocupats, no solament per la productivitat, sinó pel manteniment de la plantilla. El 1977 és la suspensió de pagaments, el 1979 som ja SAL fent un pla de producció. El pla dura un any i no era viable ja que anava generant un deute de més de 500 milions; convenia mantenir les expectatives de pagar els proveïdors i s'operava amb les pilotes bancàries. En síntesi que, d'una facturació ideal de 60 milions, es feia una facturació real de 40

milions i aquestes pèrdues es van acumulant fins l'anv 1981 que s'opera una autoreconversió; però per a ésser viable s'havia d'anar a un nou disseny. El que era clar és que, si es tenia una maquinària per a fabricar 11.000 unitats i se'n fabricaven 3.000, això era inviable".

(Empresa del metall desapareguda).

El quadre de les dificultats que ha d'afrontar una SAL, des de les institucionals a les contextuals i passant per les que són pròpies al tipus de producció o al sector empresarial de referència, és tanmateix ben complex. El tirar endavant un projecte SAL demana i requereix una capacitat d'enfrontar-se a la situació que sàpiga superar la sensació d'aïllament ressentida. I, quan les dificultats externes es presenten com insuperables per causa d'un origen sectorial forani a la vida mateixa de l'empresa, el projecte pot esdevenir inviable i caldrà pensar amb una sortida alternativa i diferenciada.

### 3.7.- Les SALs i el sindicat

Ja hem contemplat la relativa importància que han tingut els sindicats a l'origen de la transformació de l'empresa amb l'intent d'esdevenir una societat laboral. De totes maneres, quin és el paper dels sindicats en una SAL? Com és contemplat aquest pels treballadors? Heus aquí unes qüestions importants i que mereixien que ens hi detinguéssim uns moments.

Els nostres interlocutors contempen el paper més aviat petit que prenen les organitzacions sindicals en la complexitat del fenomen de la creació de les SALs. A vegades, sembla com si s'ho miressin una mica des de la barrera, com si es tractés d'una experiència que no se sap pas ben bé com

acabarà, com si els interessos dels treballadors implicats deixessin d'ésser els de la seva classe social.

Es per això que, a l'hora de definir el perfil del paper que han de jugar els sindicats en una societat laboral, hi ha una unanimitat ben generalitzada: els sindicats han de prendre noves formes i adaptar-se indiscutiblement a la nova situació. Els sindicats hi són presents a les empreses SAL i no pas per a jugar-hi el paper que els hi acorda el model tradicional de la lluita de la classe obrera a l'empresa.

Finalment, cal dir que notem en els continguts dels nostres materials unes espurnes del llenguatge mateix de l'empresari: una certa posició de por o de prevenció davant els conflictes sindicals a l'empresa. Malgrat que hem trobat afirmacions d'aquesta mena, això sí, molt puntuals i esporàdiques, creiem que seria abusi generalitzar-les al conjunt de les empreses entrevistades.

Seguint el fil d'aquestes generalitzacions inductives, anem a entrar en els detalls del discurs que hi ha darrera de la relació manifestada entre SALs i sindicats.

La història de la intervenció sindical en aquest camp de les SALs és certament ben minsa i així ens ho han dit.

"Sembla que els sindicats comencen a assumir el paper que han de jugar a les empreses de treball associat; per exemple, ara hi ha un tècnic a CCOO dedicat exclusivament a això. Els sindicats, a més, s'haurien de preocupar de conquerir una millora del tractament fiscal de les SALs i, fins ara, això no ho han fet".

(Empresa metall amb 23 treballadors).

"Quan ens vam trobar amb el mort a sobre, vam posar-nos en contacte amb els advocats d'UGT i CCOO; però si hagués estat pels sindicats, haguéssim acabat tancant: només ens aconsellaven

amb bones paraules. Vam anar a trobar un advocat privat que es dedica a reflotar empreses en crisi: aquest ens va indicar el que havíem de fer".

(Empresa química amb 9 treballadors).

Dóna una mica la impressió que els actors de les SALs manifesten un no encobert retret de les obligacions oblidades i que pertocarien directament a les organitzacions sindicals en el procés de transformació d'una SAL.

Però en el curs del diàleg, s'havia d'afrontar directament la qüestió entorn del paper que han de jugar els sindicats en una societat laboral. La línia del discurs no deixa pas dubtes.

"Mentre el Consell de Direcció assumeixi el fet treballador com a veritable treball associat, no hi ha massa lloc pels sindicats en el sentit tradicional del terme. Però, si a la SAL hi ha un "despido", el paper del sindicat és el de la defensa tant dels treballadors socis com dels treballadors empleats".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Els sindicats no juguen cap paper a una SAL i, per exemple, a les darreres eleccions van sortir dues persones pel Comitè d'Empresa que no són ni socis. El sindicat es troba desplaçat i el comitè s'ocupa del calendari laboral, de la seguretat i higiene en el treball, etc. Qui decideix és el Consell".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"Hem de dir que les CCOO locals s'han preocupat molt dels treballadors. Evidentment, a una SAL

el sindicat perd la seva dinàmica reivindicativa; però el sindicat ha creat plataformes de formació pels treballadors de les SAL: estudis de mètodes, de temps i cursets de gestió empresarial".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"A una SAL la lluita sindical certament no té el sentit tradicional. Però encara hi ha la discussió fonamental sobre "comitè sí, comitè no". Sembla que és necessari el comitè perquè a l'empresa hi ha una problemàtica quotidiana que no pot ésser coneguda ni assumida pel Consell. Per exemple, la que afecta el personal i els llocs de treball, els incentius de primes, el que es refereix a la seguretat i higiene en el treball, etc. Cal canalitzar d'una manera o altra aquesta problemàtica diària i es necessita aquest òrgan intermig del Comitè d'Empresa entre el Consell i el treballador. Hi ha feina concreta pel comitè i aquesta feina és bona i necessària, encara que no hi hagi una lluita sindical pròpiament dita: cal raonar i entendre les coses més petites i quotidianes que, sense el comitè, no són canalitzades per ningú: el tub que es trenca, la situació concreta d'un treballador, les condicions laborals d'un departament de producció, etc..."

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Funcionem per assemblea i tenim eleccions al Consell dintre l'empresa: tot està com manen els estatuts de la SAL. Abans hi hagueren algunes lluites sindicals per part d'unes noies; però ara no. No tenim necessitat dels sindicats,

encara que jo sigui de la UGT: nosaltres som obrers i no capitalistes".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"Pel que fa a la qüestió sindical, cal dir que la nostra missió és treballadora i no capitalista; saben valorar el que és un lloc de treball".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Queda claríssim: el sindicat no s'ha de limitar al paper que tradicionalment se l'hi ha acordat. En canvi, té un espai perfectament definit de la defensa dels interessos dels treballadors, tant dels socis com dels que s'hi troben en règim de contracte. Sembla que la missió del sindicat és la de potenciar indirectament i per les plataformes de suport la generació i dinàmica de les SALs, donant elements de formació empresarial a la classe treballadora lliurada a aquesta experiència.

Per altra banda, el paper a jugar pels sindicats dintre l'empresa SAL és el de cobrir tota la problemàtica interna que afecta directament el més quotidià de la condició laboral i és per això que el comitè d'empresa sindical té sentit en tant que permet raonar, entendre i fer sensible al Consell d'Administració totes aquelles coses que podrien passar desapercibudes i que afecten directament les persones que s'hi troben implicades.

La dimensió tradicional dels sindicats és bandejada pels nostres testimonis interlocutors en tant que els interessos dels qui es troben implicats en un projecte SAL, no són de cap manera els del capital, sinó els que s'identifiquen amb els de la classe treballadora assalariada.

Es per això que la pràctica de les eleccions sindicals és ben generalitzada a les SALs de la mostra.

"Un dia d'aquests farem les eleccions sindicals i pensem que el conflicte laboral no es donarà".  
(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Les eleccions a l'empresa es faran el dia 20 d'aquest mes i seran unes eleccions ben normals; s'hi presenten els dos sindicats majoritaris, CCOO i UGT, i també s'hi presenta el SOC, el que vol dir que en el futur comitè hi haurà representació de tots els estaments de la fàbrica".  
(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

"Hem de fer eleccions sindicals ja que som més de 6 treballadors, el que vol dir que ens podem trobar amb conflictes laborals amb els no socis".

(Empresa química amb 11 treballadors).

I és precisament per causa del risc de trobar-se amb determinats enfrontaments laborals, que hi ha algunes expressions que evocuen el temor d'aquesta conflictivitat en el si d'una SAL. Hi ha qui en la línia d'aquest discurs s'atreveix a desautoritzar obertament i sense paliatius la presència dels sindicats en una SAL.

"Aquesta societat laboral ha nascut molt a l'ombra de la UGT i no tenim conflictes amb els sindicats. Amb tot, a l'hora de la contractació de nou personal, encara que hi hagués algú que mirés l'afiliació sindical per por de complicacions de personal, majoritàriament no miraríem pas aquesta afiliació sindical".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).



"Les SALs són les empreses del futur i la raó principal és que a les SALs no existeix el problema laboral essent els treballadors accionistes. Això és el més greu per una empresa perquè, com que són moltes les empreses que han lluitat per a sobreviure, sense que l'obrer se n'adonés, amb els problemes laborals, l'empresa s'ha enfonsat".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"A una societat anònima es comprèn la presència dels sindicats; però a una SAL no hi ha d'haver antagonismes de cap mena. I la presència dels sindicats fa que sempre hi hagi el protagonista de torn, perquè és la veritat pura que de conflictes n'hi ha a tot arreu. A una SAL tots som iguals i també tots venim a treballar en la funció que se'ns ha encomanat. A partir de la lluita sindical, hi ha gent que ni es parla".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

### 3.8.- Les SALs i la banca

Donada la precària situació en què es trobava l'empresa quan encara era societat anònima, el llast de les suspicàcies i leïes reaccions contràries a les SALs ha estat difícil de superar respecte als bancs. La conquesta dels mateixos i ~~el fer-los entrar en raó~~ ha anat desembocant lentament i progressivament en la superació de les primitives desconfiances basades fonamentalment en la incertesa entorn del futur de la nova empresa.

Es pot dir que, superada la situació, les SALs es troben en una atmosfera de no desconfiança a través d'aconseguir

una bona imatge que pot acabar esdevenint una vertadera llaminadura pels afers bancaris.

Això és el que es desprèn de les converses amb els nostres interlocutors. I comencem pels recels generats en el món concret de la banca.

"Els bancs són molt reacis a jugar amb les SALs; el màxim que en treus són uns crèdits d'un milió".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"Des d'aquí no necessitem massa els bancs i només ens hi relacionem per la qüestió dels descomptes de lletres a termini. De totes maneres, és prou evident la desconfiança del món de les finances de cara a les SALs. Nosaltres no hem tingut mai la necessitat de demanar un crèdit, i en la hipòtesi que ens hi trobéssim, sabem molt bé que els bancs no confien gens en l'empresa formada per una societat de treballadors".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"De fet, quan vam haver de comprar al comptat, ens vam trobar que ningú ens fiava; els bancs només fien a qui té un patrimoni i aquí de patrimoni no n'hi ha".

(Empresa metall amb 6 treballadors).

"A la SAL èrem 9 socis i dos treballadors contractats i el problema greu era que no teníem diners i els bancs ens tancaven les portes; aquests deixen diners a qui ja en té o bé a qui pot avalar el préstec amb les seves propietats i nosaltres no teníem cap tipus de patrimoni:

únicament el nostre pis que molts encara estem pagant i la maquinària no ens servia d'aval".

(Empresa del metall que ha tornat a ésser S.A.).

La desconfiança del món de les finances sembla ésser una constant; però és una habilitat de la gestió empresarial l'ajudar a superar el perjudici. Hi ha SALs que ho han aconseguit a través d'uns mecanismes de gestió pacients i intel·ligents.

"Som al gener del 1984 i els bancs ens tanquen les portes quan darrera de la societat anònima hi veuen la L. Actualment, la cosa ja ha canviat perquè aleshores només vam trobar el suport d'una sola entitat. Van acabar acceptant els nostres descoberts amb la condició que poséssim la nòmina a la seu bancària i obríssim una llibreta cadascú de nosaltres".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"Els bancs que es van sentir perjudicats per la gestió empresarial quan aquesta empresa fou una societat anònima, no han volgut saber res amb nosaltres: estan com ressentits; però s'ha de dir que d'altres bancs han pres una postura ben diversa i ens han recolzat molt i, el fet de tractar-se de socis treballadors d'una SAL, no ha estat per aquests un impediment per a col·laborar plenament amb nosaltres: vam fer una gestió directa immediatament, vam saldar els comptes i hem continuat treballant amb ells".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"La por inicial que ens tenien els bancs, ja ha passat; actualment ens vènen al darrera".

(Empresa química amb 10 treballadors).

Els mecanismes de gestió són la conquesta desesperada d'una bona imatge i l'haver treballat amb honradesa i seriositat.

"El més bo que tenim és que sempre hem treballat bé i del que es tracta és de tenir una bona imatge; cal treballar-la, aquesta imatge: des de la telefonista, al tracte amb l'entorn. Els bancs ens fan descompte i no hem trobat mai el més petit impediment; encara que és cert que no hem hagut de demanar mai un préstec. En aquest sentit hem de dir que hem tingut sempre més del que hem volgut".

(Empresa tèxtil de 43 treballadors).

"Pel que es refereix als bancs, abans es treballava només amb una entitat a través de la qual es cobraven les nòmines; però com que no ens donava mai un duro, es va fer una campanya per a passar-nos a quatre bancs entre els que no s'ha vist mai la més mínima suspicàcia perquè siguem una SAL; al contrari, àdhuc han vingut entitats a festejar-nos i a fer-nos ofertes. Aquesta confiança de les entitats financeres s'explica pel fet que les vendes han anat a més i la gestió de les finances és molt llaminera de cara als bancs".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

Amb el temps, una bona gestió és certament eficaç per a trencar l'estereotip que dona una mala imatge de les SALs; és la lliçó apresada per les empreses en el dur treball de la seva gestió.

### 3.9.- El controvertit paper de la FESALC

Moltes són les SALs que han nascut a l'ombra d'un assessorament i orientació de la Federació; en aquest sentit aquesta és una mica la palanca a través de la qual moltes empreses han esdevingut societats laborals. El que s'elogia més de la Federació és l'acord realitzat amb les Caixes i les institucions financeres per tal d'ajudar a superar determinades desconfiances injustificades.

De totes maneres, es retreu i es denuncia la poca força de la FESALC i una certa impotència davant del diàleg amb l'administració. Es desitja que la Federació sigui una mena d'aglutinador capaç de fer força i de donar un sentit reivindicatiu i de presència social en el món dels afers i de la vida col·lectiva.

Hi ha, no obstant, un fort sentiment de desconfiança davant les persones que gestionen la FESALC, malfiança que es recolza en l'argument de la inutilitat de la seva gestió. I a l'hora d'interpretar els fets es parla no solament d'una excessiva ingerència política a l'interior de la mateixa Federació, sinó de la convicció verbalment explicitada que la funció de la FESALC no és pas la que ha de muntar-ho tot, sinó que ha d'ésser un simple suport que permeti viabilitzar la idea que alguns pretenen posar en pràctica.

Es per això que la imatge de la FESALC sembla controvertida en tant que, d'una banda, juga i està jugant un paper importantíssim i, per l'altra, és objecte de crítiques pertinents suposadament fonamentades en els fets.

Aquesta línia del discurs, es desplega de la manera següent. Comencem per veure el cantó més positiu i favorable de la FESALC.

"No hem tingut cap mena de desconfiança amb els bancs. Hi havia hagut prèviament un acord entre les Caixes d'Estalvi i la FESALC".

(Empresa del metall amb 23 treballadors).

"Ens va assessorar la FESALC i les CCOO de la localitat; això ens va ajudar moltíssim".

(Empresa tèxtil amb 50 treballadors).

"La FESALC ens va aconsellar que ens transforméssim en SAL; hem fet una SAL perquè de fet ens hi hem trobat".

(Empresa química amb 11 treballadors).

Hi ha certament la reivindicació d'un paper protagonista de la FESALC davant l'administració i davant la justícia; aquí s'hi expressa el sentiment i la impressió que la Federació es troba amb poca força perquè va una mica a remolc de les circumstàncies.

"La FESALC hauria de tenir més força per plantar cara i exigir a l'administració; són moltes les empreses federades i la FESALC s'hauria de prendre la qüestió més seriosament. Cal dir que la FESALC dóna bons serveis, per exemple, si ho necessitem ens obre una línia de negociació acceptant lletres amb interessos molt baixos i això és molt positiu. Si li fas consultes, les respostes són molt ràpides; però la FESALC es troba com nosaltres: no té cap potència davant la llei".

(Empresa química amb 11 treballadors).

"La FESALC hauria de servir per a fer força després d'haver analitzat els fets en el seu conjunt: es tindria més capacitat de discutir amb l'administració. S'ha d'ajudar molt a l'associat".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Hi ha un sentiment d'impotència davant la necessitat que el fenomen SAL arribi a ésser un moviment; però, per altra banda, es té la impressió que la FESALC no ho ha entès encara prou bé i no assumeix en realitat el protagonisme que li pertoca.

De totes maneres, el problema més greu és quan neixen desconfiances sistemàtiques fonamentades en la necessitat del secret de l'empresa; heus aquí com ho expliquen.

"Per tirar endavant el departament comercial, vam demanar a la FESALC que ens ajudés; però la cosa no va resultar. Se'ns va presentar una persona i el primer que ens va demanar fou la cartera dels clients tal com la teníem. Aquest és un assumpte molt perillós: es pot quedar amb la llista que tu li dones i desviar els clients cap a un altre lloc. Això va fer que nosaltres mateixos assumíssim el paper de tècnics i professionals. Teníem també problemes amb els proveïdors i així mateix vam demanar ajut a FESALC-GESTIO; però, tot i la propaganda que ens feien, la cosa no resultava: era més car que recórrer als mateixos bancs".

(Empresa del metall que ha tornat a ésser S.A.).

Aquestes crítiques puntuals, esdevenen desqualificacions globals i rebuig sistemàtic de la FESALC: problemes de

persones, conflictes polítics i excessiu protagonisme són les acusacions fetes.

"La FESALC podria ésser; però no és; hi ha unes persones que haurien d'ésser decapitades. Podria fer molt bona feina; però hi ha els problemes polítics pel mig. Quan nosaltres estàvem en procés de constitució de la SAL, ens venien a veure per separat i deien mal l'un de l'altre, fins que un dia vam posar les coses clares damunt la taula i vam saber de què anava la missa. Quan es diu i es parla que hi ha moltes SAL que fallen, no tot és culpa de les SALs; s'ha de veure quin paper hi juga la FESALC. No pot ésser que una persona, per molt que sigui de la FESALC, ho assessori i organitzi tot: una cosa és fer conferències i l'altra és mullar-se. El fuster és qui sap de fustes, el sabater de sabates... El que no saben els obrers quan comencen una SAL és com capitalitzar-se, com finançar-se i com administrar-se; és aquí on la FESALC hauria de jugar un paper important".  
(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

Crítiques puntuals fetes durament: n'ignorem el seu grau de representativitat. De totes maneres, calia retenir la dada per mor d'ésser objectius de cara als testimonis que ens han estat confiats.

### 3.10.- Les perspectives de futur de les SALs

Es possible i pensable tornar enrera i esdevenir altra vegada una societat anònima? Heus aquí un gran interrogant que formulàvem als nostres interlocutors. I el resultat del



sondeig és que hi ha SALs que no descarten aquesta possibilitat al costat d'altres que consideren la situació actual com irreversible.

El que sí és cert és que, mirant el futur, hi ha una voluntat clara de voler prosperar com empresa, malgrat que en determinades condicions aquest progrés es troba condicionat a definides situacions conjunturals degudes a un moment concret de l'empresa; en aquest sentit, s'albiren vertaderes dificultats de donar una definició del futur i un desig que les coses prosperin i això enmig de dubtes raonables i fonamentats. Amb tot, aquest futur és vist amb il·lusió i amb una ferma voluntat d'obrir perspectives. A vegades serà l'ampliació dels locals o l'adquisició d'espais nous on ubicar-hi l'empresa; d'altres la convicció en la generació d'ocupació en un termini més o menys immediat; i les més serà la voluntat de conquesta de nous mercats acceptant coratjosament i valentment el repte que presenta el Mercat Comú.

En síntesi, el futur d'aquestes empreses, almenys de la seva gran majoria, no és pas dolent i s'hi llegeix la seguretat col·lectiva de viure una experiència d'empresa amb innovació i una certa dosi d'ambició. Hi ha la certesa que el fenomen SAL no és únicament un fet conjuntural, esporàdic i que obeeix a unes circumstàncies, sinó quelcom que està cridat a recuperar les desfetes de la crisi o del canvi; no pas com una alternativa al sistema socio-econòmic vigent, sinó com un element impulsador i qüestionador del mateix sistema.

Aquestes generalitzacions són les constants que es desprenen del contingut de les nostres entrevistes quan els interlocutors al·ludien a les perspectives de futur de l'empresa en què s'hi troben implicats. Anem a donar compte detallat dels extrems que autoritzen a fer aquelles generalitzacions.

Es possible tornar enrera? Es vendrien fàcilment l'experiència al millor postor? N'hi ha que creuen que sí.

"Si un dia vingués una multinacional i es quedés l'empresa i ens donés dos milions a cada un dels socis i ens assegurés el lloc de treball, penso que quasi ningú dubtaria d'acceptar l'oferta. De moment, es pot dir que no tenim problema i tot ens funciona molt bé, però si les coses continuen com ara i ve un dia que el pastís a repartir és gros, aquell dia sí que sorgirà el problema. Com més pastís, més problema".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Per a tenir beneficis i suposant que tot funcioni com ara i una mica millor, han de passar 8 o 9 anys. I després ens tornarem una societat anònima normal i corrent. Si jo plegués, posaria una empresa particular; no tornaria a caure en la temptació de fer una SAL".

(Empresa química amb 11 treballadors).

I n'hi ha que creuen que aquest és un procés que ja ha esdevingut irreversible.

"Si vingués una multinacional a comprar-nos, hauríem de veure què decideix l'assemblea; però això seria vendre's al millor postor. Per la meva part, no ho acceptaria de cap manera perquè tot això ha costat molt sacrifici. Crec que l'única cosa que preocuparia a la majoria és la de salvar el seu lloc de treball".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"No hi ha cap plantejament de tornar a ésser una SA; crec que els nostres socis valoren molt l'esforç que ha estat fet".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors).

A l'hora de plantejar unes perspectives de futur, és una voluntat constant la d'intentar prosperar. Darrera d'aquesta il·lusió, hi ha malgrat tot certs condicionaments que sembla com si travessin les rodes d'aquesta justificada aspiració; fets conjunturals que dificulten tenir immediatament una panoràmica més o menys àmplia.

"Els objectius es resolen en la continuïtat i en veure si definitivament es posa en marxa aquesta nova línia de producció; si això es resolia, podríem traçar objectius molt a llarg termini. Fins ara hem anat reinvertint; però ara estem abocats absolutament a eixugar el deute".

(Empresa del vidre amb 484 treballadors)

I situacions d'impasse que no permeten assegurar l'esdevenidor amb massa optimisme tenint unes perspectives més o menys relatives.

"Evidentment que veiem perspectives, altrament ja no seríem aquí; però no se sap mai què pot passar perquè nosaltres som obrers i lluitem sols. Les perspectives de l'empresa són relatives i hem de dir que, de fet, no n'hi ha massa de perspectives. El que ens passa és que no tenim infraestructura i el sector que toquem és dominat per ben poques empreses i que estan molt ben muntades. Algunes són multinacionals i d'altres són cooperatives subvencionades per la Generalitat de Catalunya: se'ns fa difícil fer la competència en qüestió de preus. Es cert que els ingressos són més alts que les despeses; però les comandes dels clients són massa resi-

duals i es troben marcades per aquesta competència".

(Empresa química amb 9 treballadors).

Però el futur més general és vist amb optimisme i centrant-se, primer de tot, amb una necessitat urgent d'ampliació de locals.

"Ara entrarem a la ZUR perquè el terreny és més barat i la nau molt econòmica. El canvi de local l'havíem de fer: no estem a la zona industrial. Així la societat tindrà un patrimoni".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"Actualment estem en procés d'ampliació; ens traslladem a una nau nova que hem comprat. El pressupost de l'ampliació que pensem fer puja 60 milions de pessetes i tot es fa amb els nostres recursos".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors)

Però les nostres SALs presenten el moment ben pròxim que tindran capacitat de generar ocupació en un context que es debat entre una forta valentia i un optimisme possibilista.

"A mig terme anem a contractar cinc persones més, tres de les quals les volem amb ofici. Això vol dir dues coses: o que hem treballat bé, o que el que fem no hem fet bé. Hem tingut sempre una política de valentia".

(Empresa metalls amb 23 treballadors).

"Tenim perspectives de creació de feina en un terme no pas molt llarg".

(Empresa tèxtil amb 43 treballadors).

"Actualment, a més dels socis, tenim 6 treballadors contractats i esperem contractar-ne 5 o 6 més abans d'acabar l'any".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"De cara al futur, intentem i volem crear llocs de treball i tant de bo que això arribés; però no podem planificar massa perquè depenem massa de les demandes del carrer".

(Empresa química amb 9 treballadors).

"La nostra ambició és ampliar la plantilla i, com que la formació del personal ens la fem nosaltres en hores de pràctica, tenim la idea d'arribar a formar escola".

(Empresa d'hostaleria amb 8 treballadors).

Qui sap si l'indicador més important del dinamisme d'aquestes empreses no és el que s'expressa en la voluntat ferma d'obrir-se a nous mercats i el d'afrontar cara a cara el repte immediat de la Comunitat Econòmica Europea. Així en parlen.

"En aquests moments comencem a fer els primers passos per tal d'obrir el nostre mercat a l'exportació; amb tot, sabem que hem de fer les coses amb seny i de mica en mica perquè qualsevulla precipitació podria ésser fatal".

(Empresa metall amb 23 treballadors).

"El Mercat Comú no ens espanta, almenys de moment. Els competidors forts serien els alemanys que fan uns productes que poden fer totes les operacions possibles, encara que a uns preus

no pas possibles per a tothom. Tenim clar que el nostre producte va destinat a aquells (que són molts) que no necessiten una màquina que faci totes les operacions pensables, sinó que faci el que l'empresa necessita fer. Per què comprar un producte alemany que ho fa tot i del que es necessiten 4 possibilitats de les 10 que em dóna? Per què gastar-me els calers sense necessitat? Estem fent prospeccions de mercat a França i també al continent asiàtic. Tenim també mercats al nord d'Àfrica".

(Empresa del metall amb 60 treballadors).

"Si la gestió no s'espantia i el mercat tampoc, tenim molt bones perspectives: som optimistes malgrat el Mercat Comú i esperem aquesta competitivitat amb il·lusió. Hi ha molta gent que fa el que nosaltres fem; però no ho fa pas com nosaltres ho fem. Tenim molt clar que necessitem l'esperit japonès; però també hem d'anar a un mercat selectiu: competir amb qualitat més que no pas amb el preu".

(Empresa tèxtil amb 22 treballadors).

"El nostre mercat és a tot l'estat i volem introduir-nos a Europa, al Mercat Comú; és per això que ens interessa estar a la FESALC perquè ens pot ajudar".

(Empresa química amb 10 treballadors).

"Pel que es refereix a les perspectives, observem molt el mercat, sobretot, davant la possible competència que ens vingui del Mercat Comú".

(Empresa metall amb 6 treballadors).

La panoràmica general és més aviat optimista. El futur de les empreses SALs ha d'ésser contemplat en el context d'una panoràmica que tingui en compte la totalitat del sistema, precisament perquè en aquest terreny aquestes empreses es troben amb idèntics condicionants que qualsevol altra. Aquesta situació fa que l'estratègia d'una SAL sigui la mateixa que es desenvolupa des de les coordenades d'un centre de producció qualsevol: els problemes constants a sostenir entre l'equilibri a mantenir en la relació productivitat-mercat, i l'equilibri necessari entre plantilla-productivitat. La situació o la fórmula SAL no fa variar de cap manera la necessària racionalitat.

## CONCLUSIONS GENERALS

1.- No s'ha pas avançat poc des de la llei del 21 de juliol del 1960 fins ara; la creació del Fons Nacional de Protecció al Treball, nascut en una època ben concreta, donarà ales a la inspiració i a la imaginació popular per tal de possibilitar el reflotament d'empreses en crisi. De manera singular i esporàdica, el 1963 veuran la llum unes profètiques realitzacions de Societats Anònimes Laborals.

Però no es parla de societats laborals fins el 19 de desembre del 1974 quan surt la Llei General de Cooperatives, i l'inici del fenomen Societats Anònimes Laborals s'ha de situar entorn del 1977.

Concretament a Catalunya s'observa un creixement espectacular del procés entre el 1980 i el 1984 i, també a Catalunya, el 1981 naixerà la USALC i el 1983 la FESALC. I finalment, el recent decret de capitalització de l'atur del 19 de desembre del 1985 donarà una altra embranzida al creixement espectacular de l'experiència amb una totalitat qualitativa força diferent.

De totes maneres, la història, encara que petita, ens revela l'existència d'un procés dinàmic que evidencia una gran vitalitat i amb capacitat de donar una perspectiva creativa gestada quasi per una generació espontània fruit d'una peremptòria necessitat d'afirmació. El dèficit informatiu i la poca fiabilitat de les informacions no poden pas invalidar aquesta primera impressió.

2.- La primera cosa que cal notar quan contemplem els paràmetres de la transformació empresarial és que el terme correntment emprat de "crisi empresarial prèvia", s'ha de relativitzar. La contemplació de la gènesi d'aquella suposada crisi que donarà llum verda a la nova experiència de



Societat Anònima Laboral, genera seriosos interrogants perquè, segons que sembla, exceptuant els casos de bloqueig generalitzat d'un determinat sector industrial per causa d'una forta competència exterior o per una difícil adaptació tecnològica, aquella crisi cal llegir-la més en termes d'incompetència empresarial, de cansament en la gestió i, àdhuc, de conducta discutible de l'empresari. No ens podem deixar enganyar per l'ús sistemàtic d'uns termes que només fan que possibilitar un estat de confusió ambiental i col·lectiu.

La nostra afirmació és aquesta: no tota l'empresa en crisi es troba veritablement en una situació crítica; les gestions caòtiques, les actituds personals dels responsables de la societat anònima i el fet de concebre altres projectes empresarials diferents, hi tenen molt a veure en aquesta caiguda d'empreses. L'aparent crisi de l'empresa sovint no és tal crisi.

3.- A l'inici de l'experiència de transformació, hi ha un clima voluntarista i generós per part dels treballadors que no deixa espai pels pusil·lanimes i els indecisos. Es general que hi hagi una intervenció singular dels treballadors que, per la seva lluita sindical precedent, estan bregats a saber-se situar en el camp de batalla, tenen un poder de convocatòria envejable i saben afrontar la contradicció. Malgrat l'obscuritat de la situació, no hi ha espai pels que s'ho volen mirar únicament des de la barrera.

A l'arrel d'aquell voluntarisme i d'aquella generositat, hi ha el desig acaronat d'una gran voluntat de defensa dels interessos de la classe treballadora i, per a tirar el projecte endavant, es fa recurs a tota mena d'assessoraments, verificacions i controls. Hom té la impressió que ha nascut una nova classe empresarial que és capaç de dir, malgrat les dificultats, "som-hi".

Aquests líders, tant és que siguin en forma de col·lectius com d'una sola persona; però el que sí és cert és la convicció pròpia i la capacitat de convèncer els altres que cal un comanament, una direcció ben definida i delimitada amb poder de decisió i amb capacitat de fer previsions; és l'única possibilitat de donar confiança als qui, enmig dels dubtes, s'apuntaran a la nova experiència.

4.- La Societat Anònima Laboral és una societat de nous empresaris que no són inversionistes, sinó treballadors que s'arrisquen. No estan obsessionats per l'autogestió, concepte per altra banda carregat de connotacions ideològiques, sinó que la seva gesta arranca d'una nova concepció de la manera de treballar.

La inversió del soci en una Societat Anònima Laboral dominada per la defensa dels treballadors, no és capitalista sinó que corre un risc total.

5.- D'aquí neixen les dificultats dels treballadors a l'hora d'endegar un projecte d'aquesta mena: cal un canvi de mentalitat que no és pas fàcil de fer. S'ha passat d'una situació real de dependència a una condició societària co-participant, d'una societat en què havies de conquerir drets a una altra en què els drets te'ls dones tu amb l'aprovació de l'assemblea. És el mateix lloc de treball, tens unes funcions molt semblants; només ha canviat la direcció que requereix una forta participació. No ha canviat la condició treballadora i sí ha variat substancialment la forma d'ésser i d'estar a l'empresa: d'aquí neixen les serioses dificultats d'assumir les considerables diferències que això suposa. Podem arribar a parlar d'un veritable estat, d'esperit.

D'aquí les tensions, els recels, les rigideses, les atmosferes difícils, els debats inútils i inacabables, els dubtes d'acceptació de les decisions acordades, etc... Han de

cobrar tots igual o segons responsabilitats a l'empresa? Cal anar vers una disciplina estricta de fàbrica? Som tots iguals? No som tots amos?

Cal una assumpció plena de la posició personal a l'empresa i de l'organització col·lectiva de les Societats Anònimes Laborals. Cal conèixer i assumir les regles de joc estatutàriament establertes. Tot això és molt gros i demana de tots els qui formen part del nou projecte una veritable conversió.

6.- El naixement d'una Societat Anònima Laboral s'ha vist marcat amb l'estigma de tres situacions ben concretes: la situació precària de l'empresa, una mala posició en el mercat i unes desconfiances de tota mena, des dels sindicats a la patronal, des de la banca als clients i els proveïdors; les condicions no poden ésser més desfavorables.

Això es tradueix en un gran desconcert dels treballadors en el sentit que s'ho juguen tot (nom, diners, sacrifici, esforç, carnet d'atur i pervindre) i en compensació immediata només troben dos indicadors que no són aptes a enllaminir ningú: un temps de treball sense límit i unes remuneracions aleatòries i no garantitzades. Com acceptar una aventura semblant? Té sentit llençar-se al buit immens d'un futur impossible de predir?

7.- Només hi ha tres vies que poden conduir a fer possible i real l'experiència innovadora d'una Societat Anònima Laboral: la interiorització de l'experiència, l'assumpció plena, lliure i generosa del treball associat i responsabilitzar-se de les obligacions morals d'ajudar i col·lectivitzar la feina.

I aquestes condicions no sempre es realitzen per vàries raons: hi ha manca de col·laboració per part d'alguns, hi ha pobresa de consciència per d'altres, hi ha qui no és prou responsable, hi ha qui només vol saber del sobre a fi de

mes, hi ha qui es desmoralitza davant les dificultats, hi ha qui és encara deutor d'aquella mentalitat obrera tradicional lligada a la passivitat, a la preocupació per la subsistència i amb menyspreu i enfrontament sistemàtic a l'empresari o a la direcció, hi ha qui... Són moltes les dificultats quotidianes que provoquen que, per part dels treballadors, es posin pals a la roda de la recent inaugurada empresa.

A més, moltes d'aquestes empreses han hagut de caminar pels durs i exigents camins de la racionalització iniciant precisament la mateixa per una reducció sistemàtica de plantilla i això dol profundament en l'ànim treballador que es mostra, des de la defensa concreta dels llocs de treball, incapaç d'entendre la significació i exigència d'un procés de reconversió.

Les Societats Anònimes Laborals han improvisat tres vies darrera les quals possibiliten la viabilització del projecte: la recerca d'una autoritat, en forma de gerència o direcció tècnica, que ve de fora: la qualificació professional del seu personal, àdhuc facilitant plataformes formatives a l'interior de l'empresa; i la presència d'un líder carismàtic, convençut i apte a transmetre aquesta convicció.

A la llarga, i a vegades a la curta, tothom se n'adona dels avantatges de la nova fórmula, ja que l'empresa produeix més i millor i s'entra en la convicció que s'aprèn la gestió en l'experiència encara que aquesta sigui aspra i contradictòria.

8.- Sense por d'exagerar, tenim la impressió que ha nascut una nova i singular fesomia d'empresaris. Aquests es caracteritzen per la seva voluntat clara i indiscutible de fer empresa, organitzant i distribuint les responsabilitats i formant el personal en la mesura de les necessitats, preocupats fonamentalment pels problemes del mercat per a mantenir-hi un producte de qualitat i, en la hipòtesi, cercant nous mercats allà on sigui. Es caracteritzen també

per la preocupació per les finances, centrant els excedents en la reinversió indispensable a la posta al dia de la fàbrica. També es destaquen per la voluntat d'estalvi dels costos innecessaris, tot preveient sistemàticament un fons de reserva adequat. Es singularitzen per la posada al dia de la maquinària i el seu reciclatge, per tal de no despenjar-se de les exigències de la competitivitat i pel que fa a això es cuida delicadament el tracte amb els clients i els proveïdors. I, finalment, malgrat que no necessiten els suports constants de l'origen, es mantenen els suports necessaris per a donar via fàcil a la necessària productivitat.

Aquests nous empresaris marquen la seva professionalitat per quatre elements que ens semblen definitius: la voluntat de veure-les venir, les dificultats, i prevenir-les; la grandosi d'imaginació i d'ambició que posen a l'empresa; la voluntat de definir uns objectius clars i possibilistes i l'acceptació de la crisi per tal de produir els canvis que siguin necessaris.

FundacióJaumeBofill  

---

**Edicions de la Magrana**  

---