

# PARTICIPACION LABORAL Y AUTOGESTION EN EL PERU

Margarita Salas Sánchez

## *I INTRODUCCION*

En la década de los setenta en el Perú, y en particular la primera fase del Gobierno Militar, se inauguró un período propicio para la formación de diversas formas asociativas de gestión empresarial. Todas ellas incorporaron un número apreciable de trabajadores de los sectores rural y urbano. Insertas en un contexto capitalista, la mayoría de dichas modalidades empresariales (Cooperativas Agrarias de Producción, Sociedades Agrícolas de Interés Social, Empresas de Propiedad Social, etc.) surgieron como resultado de la iniciativa estatal al interior de un proceso de reformas sociales y económicas. El riesgo de desviaciones del proceso promovidas por los sectores sociales afectados, posibilitó la emergencia de un estilo de conducción estatal de carácter vertical y excluyente de la movilización social, signado por el control y la regulación de los sectores laborales incorporados a las reformas.

Pese a ello, la activación de nuevos procesos sociales fue desencadenando respuestas laborales que rebasaron los marcos impuestos por el régimen político. Mientras la propuesta estatal avanzaba hacia la creación ordenada de nuevas formas de organización productiva, un sector significativo de trabajadores urbanos recuperaron para sí las unidades de producción, otrora en manos de propietarios privados, desbordando los cauces previstos por el Estado. Así, un nuevo sector de empresas asociativas se constituyó como corolario de la iniciativa popular: es el caso de las Empresas Administradas por sus Trabajadores.

Del universo de formas asociativas de gestión empresarial, dos modalidades presentan características similares a las empresas autogestionarias, en las que los productores desempeñan el rol de propietarios grupales de sus empresas, así como participan colectivamente en la gestión (dirección) de las mismas. Ellas son las Empresas de Propiedad Social (EPS) y las Empresas Administradas por los Trabajadores (EAT). Su organización peculiar apertura un campo interesante de experimentación para las prácticas

sociales de los trabajadores que las constituyen; de allí su selección para el presente trabajo.

Al mismo tiempo, ofrecen la posibilidad de comparar dos experiencias autogestionarias con condiciones de origen y desarrollo distinto: las EPS emergen al amparo de la tutela estatal y sustentadas en un modelo jurídico autogestionario conceptualmente muy desarrollado (o); las EAT, en tanto que formas de organización gestadas por la propia clase obrera a lo largo de un proceso de lucha, emergen como organizaciones autónomas de clase.

Previo a todo análisis, es preciso asumir de antemano las objeciones ya formuladas en torno a la viabilidad de estas empresas en un contexto capitalista. La réplica más frecuente en el debate sobre la autogestión alude a las limitaciones reales para la generalización al nivel de la sociedad global de estas formas de organización productiva; crítica que sin duda se sustenta en una evaluación real porque el sistema capitalista no consentiría un desarrollo de tal naturaleza.

La segunda objeción a las experiencias autogestionarias informa sobre la gestión al interior de tales empresas de formas de división del trabajo manual e intelectual que conducen a situaciones de dominación. En tal sentido, la reproducción de relaciones de explotación dentro de ellas debería conducir a los trabajadores a desarrollar prácticas de clase asalariada, caracterizadas por un resistencia al capital que en el caso de las EPS por ejemplo, está representado por el Estado. O en el otro extremo, tal fenómeno debería prefigurar comportamientos típicos de propietarios grupales, cuando las empresas alcanzan márgenes amplios de rentabilidad. Con lo cual se desvirtúan los objetivos que postula la autogestión. Siendo ésta una crítica fundamental a todo ensayo o experimento autogestionario en una formación social capitalista, no da cuenta suficientemente sobre los

- (o) Jurídicamente el modelo de Propiedad Social se funda en el reconocimiento de la igualdad de los trabajadores incorporados a esas empresas: la condición de trabajador eventual o permanente no constituye un obstáculo para la participación en las decisiones (salvo el derecho a ser elegido como representante de los órganos de gestión), y en las utilidades o excedentes (los trabajadores eventuales participan según el número de días trabajados). Además el DL 20598, Ley de Propiedad Social postula formas de socialización de los excedentes entre el conjunto de EPS, vía el principio de la Acumulación Social (acumulación sectorial). Establece por último, mecanismos de gestión democrática en las distintas instancias organizativas de la empresa.

comportamientos laborales exhibido por los trabajadores de estas empresas. La realidad es más compleja de lo que la objeción antes formulada puede señalar. Las formas de comportamiento laboral observadas en ellas no se atienen estrictamente a las respuestas esperadas en cuanto clase asalariada o como propietarios grupales. Por lo mismo, las condiciones de desarrollo de estas empresas configuran una riqueza de situaciones que merecen una reflexión detallada.

Con tal propósito, conviene efectuar previamente algunas precisiones teóricas.

Por lo general las investigaciones desarrolladas sobre las prácticas sociales en estas empresas ponen el énfasis en la doble situación de propietario y trabajador que encierra el peligro de un desclasamiento del trabajador y la consecuente formación de egoísmos de grupo.

Siendo ésta una apreciación real, es sin embargo parcial. Al interior de cualquier sociedad capitalista la autogestión comporta un carácter bivalente; ya sea en el sentido que potencialmente puede desarrollar contenidos fuertemente contrarios al sistema, o bien, impulsar mecanismos funcionales a aquel.<sup>1</sup>

En el primer caso, conceptualizar la autogestión en tanto que propuesta contestaria al sistema de explotación imperante implica ubicarla dentro de los siguientes parámetros:

1. Las unidades de producción autogestionaria se constituyen no como mero agrupamiento de asalariados, sino como unidad de productores que reivindican para sí el pleno derecho al control de sus actividades, y por ende, de la sociedad entera. Se convierten así en organizaciones autónomas de clase<sup>2</sup>.

2. La instalación en tanto que unidad de productores en las empresas autogestionarias sitúa a sus trabajadores, sin la mediación del patrón capitalista, en una confrontación abierta con el mercado capitalista y el sistema en su conjunto. Potencialmente ello puede significar la contraposición de una colectividad laboral que reclama para sí la subordinación de los procesos de producción a las fuerzas sociales, o lo que es lo mismo, la regulación social del proceso de producción.

2. Como tal, la autogestión debe inscribirse dentro de la prefiguración de un dualismo de poder por parte de la clase obrera en una sociedad capitalista. Esta proyección societal sólo es factible al interior de un movimiento generalizado de lucha social, y no como práctica de clase aislada. Por tanto alude a una experiencia formativa previa de la clase obrera, a un desarrollo de conciencia política.

4. Al nivel micro-empresarial, este desarrollo permite la gestación en

el seno de la unidad económica de formas de organización del trabajo tendientes a romper la estructuración jerárquica de la empresa capitalista. Esta se sustenta en la dicotomía entre las funciones de dirección y ejecución; en cambio, las empresas autogestionarias se orientan hacia la democratización de la gestión.

En la segunda perspectiva anotada más arriba, se indicaba la funcionalidad de la autogestión en el sistema capitalista; lo dicho implica por consiguiente orientaciones tales como:

1. La búsqueda de la maximización de las ganancias y por ende, la posibilidad de desarrollar relaciones de explotación con aquéllos que no poseen la condición de propietarios.

2. La democratización formal de la gestión. en la que la participación en las decisiones se dirige hacia el ejercicio de funciones preponderantemente fiscalizadoras y en ausencia de prácticas de cooperación y solidaridad de los productores.

3. El vaciamiento de los contenidos políticos relativos a la alteración radical del sistema de producción vigente. Ello conduce a la aceptación de la lógica del mercado y a la participación en el mismo en torno a intereses estrictamente económico-corporativos de la rama de producción o sector económico al que pertenece la empresa.

El conjunto de proposiciones anteriores plantea una discusión conceptual sobre la autogestión. Sin embargo, no siendo este nuestro propósito, requerimos de ellas para situar las prácticas sociales de los trabajadores de estas empresas; esto en tanto se aproximan a uno u otro referente teórico, o bien alternativamente avanzan en otro sentido diferente. La alusión a estos referentes es útil en tanto que aperturan un horizonte de comportamientos posibles que provienen no sólo de la localización de los agentes sociales en determinadas estructuras, sino también de las relaciones entre hombres, es decir del terreno de la lucha de clases.

## *II LA AUTOGESTION EN EL PERU*

### *A Las condiciones económicas y sociales para su desarrollo*

El universo de referencia para las empresas autogestionarias en el Perú incluye un grupo muy variado de unidades productivas de distinto nivel de rentabilidad y ubicadas en diversas ramas productivas o sectores económicos en el área rural y urbana, con énfasis preponderante en éste último.

Están conformadas por lo general por unidades económicas de dimensionamiento mediano y pequeño, tanto por el número de trabajadores que ocupan, cuanto por el monto de inversión que representan. El conjunto de Empresas de Propiedad Social (62 en total) da ocupación a un número no mayor de 7,500 trabajadores, mientras que las Empresas Administradas por sus Trabajadores están constituídas por un número aproximado de 60 unidades económicas, con cerca de 7,500 trabajadores.

Un sucinto recuento cronológico permite constatar que las Empresas Administradas por sus Trabajadores (EAT) se gestaron con anterioridad a la creación de las Empresas de Propiedad Social (EPS). Los años 72 y 73 marcaron una etapa de agudización de los conflictos laborales en las empresas industriales medianas, como resultado de la creación obligatoria de las Comunidades Industriales; proceso que tuvo como consecuencia la reacción patronal frente a la merma o reducción de sus ganancias por efecto de la reforma. Tal reacción se expresó en la incentivación de quiebras fraudulentas por los propietarios capitalistas.

La motivación preponderante de los patrones era entonces la transferencia de las inversiones industriales hacia sectores económicos más seguros y rentables; la empresas fallidas fueron así sometidas a medidas de descapitalización por sus propietarios. Las respuestas laborales se orientaron hacia la defensa y el evitamiento de la depredación de maquinarias e insumos de las empresas.

El interés de los trabajadores de preservar sus fuentes de trabajo los condujo hacia la lucha por la dación por parte del gobierno de dispositivos legales que reconocieran a las comunidades industriales y/o los sindicatos la posibilidad de asumir el patrimonio de las empresas por quebrar, y de ese modo continuar sus operaciones en forma provisional. Tal propósito fue alcanzado en Marzo de 1973 con la promulgación del DL 20023, y convalidado durante el primer año de gestión del General Morales Bermudez con el DL 21584. El mencionado dispositivo legal reconocía la transferencia legal de las empresas en situación de quiebra, paralizadas o abandonadas por sus propietarios a las Comunidades Laborales y en caso de no existir éstas, a los Comités Provisionales de Trabajadores elegidos en Asamblea General.

Esta brecha legal abrió la extensión del movimiento laboral a otras empresas, en pos de la administración por los trabajadores de sus centros de trabajo. Ello explica la formación del mayor número de EAT entre los años 1973 y 1976. Con posterioridad a estos años, el número de empresas transformadas a esta modalidad empresarial se restringió notablemente por efecto de la modificación de la política general del Estado

frente a las reformas de la Primera Fase del Gobierno Militar. En 1979 se dictó el Decreto Supremo 018-79-PM, que facilitaba la reversión de las EAT a los antiguos propietarios e impedía el surgimiento de modalidades empresariales de este tipo.

Importa destacar que las condiciones de origen de estas empresas desde el momento que pasan a la administración de sus trabajadores demuestran en líneas generales que son empresas con una rentabilidad promedio en el sector industrial, y que fueron abandonadas por sus propietarios en razón de su interés por maximizar sus ganancias en otros sectores de mayor rentabilidad. Los problemas posteriores que las aquejan son resultado de la descapitalización a que se las somete, así como otro tipo de problemas que competen a su desenvolvimiento operativo (falta de liquidez, carencia de cuadros técnicos, etc.).

Distinto ha sido el desarrollo de las Empresas de Propiedad Social (EPS). Desde el inicio<sup>(o)</sup> contaron con la tutela del Estado tanto para la promoción de empresas, como también en la implementación física y operativa de las mismas y el otorgamiento de recursos financieros a través del ente financiero del Sector: el Fondo Nacional de Propiedad Social (FONAPS).

Gestada en una coyuntura de “profundización” de las reformas estructurales por el gobierno del General Velasco, prontamente la Propiedad Social debió ajustarse a los cambios y virajes de la Segunda Fase Militar, orientados a desactivar las transformaciones iniciales o a neutralizarlas. De allí las modificaciones conocidas en el discurso ideológico de los militares frente a esta reforma: avanzan desde enunciados que postulan el carácter hegemónico del Sector de Propiedad Social, pasando por el Pluralismo Económico de las diversas formas de propiedad, hasta arribar al concepto de coexistencia pacífica. Por lo mismo, es indicativo que el mayor número de empresas creadas en este naciente sector fueron diseñadas e iniciaron su implementación operativa antes del año 78. Posteriormente el número de nuevos proyectos y estudios de factibilidad decreció hasta su mínima expresión<sup>3</sup>.

Pese a los virajes políticos, durante las dos etapas del Gobierno Militar se mantuvo siempre el criterio de asegurar el desarrollo de estas empresas protegiendo su estabilidad por consideraciones primordialmente políticas. Conviene recalcar sin embargo, que entre 1978 y 1980 se advirtió una reducción significativa en el otorgamiento del financiamiento

(o) En Mayo de 1974 se dicta el Decreto Ley 20598, ley de Propiedad Social.

para las EPS, así como también limitaciones en las transferencias patrimoniales al ente financiero efectuadas por el Banco Central de Reserva.

Un factor esencial para entender las posibilidades de desarrollo de las EPS se relaciona con las pautas que el Estado definía para la creación de estas unidades económicas<sup>4</sup>. La acción estatal exhibía criterios contradictorios: no se sujetaban estrictamente a un plan coherente orientado a formar empresas rentables en sectores claves de la economía, o al menos con cierta capacidad de soportabilidad a las presiones del mercado.

Los problemas derivan entonces del diseño estructural de estas empresas; podemos resumirlos en los siguientes<sup>5</sup>:

1. origen de nuevas EPS en base a criterios de orden político socio-laboral, sin asegurar técnicamente un nivel de rentabilidad adecuada;
2. formación de EPS a partir de empresas quebradas, o transformación de otras con graves problemas económicos-sociales, representando un elevado costo social para lograr su normal desenvolvimiento;
3. localización inadecuada y sobredimensionamiento en relación al mercado del producto y/o materia prima;
4. control estatal del régimen de precios, estando por debajo de los costos operativos;
5. fijación de altos costos de producción en relación a la competencia, originados entre otros por la poca flexibilidad referente a la política de empleo de personal permanente;

Tales limitaciones estructurales, amén de otro tipo de problemas administrativos, financieros y organizativos, y por ende, la necesidad de asegurar una adecuada implementación física y organizativa de las empresas en la fase pre-operativa, reforzaron la intervención del Estado en las EPS, con la consiguiente merma en la participación de los trabajadores.

La intervención del Estado en las EPS se caracterizó por la aplicación de exigencias y requisitos técnicos de alta racionalidad (por ej. la exigencia de la presentación de planes operativos, estados financieros trimestrales, balances, flujos de caja, etc., a fin de garantizar que los créditos otorgados fueran oportunamente reembolsados al FONAPS): exigencias que sin embargo, eran totalmente contrapuestas a la realidad y posibilidades de las empresas, en la medida que los criterios para su creación demostraban en la mayoría de los casos reducidos márgenes de rentabilidad empresarial.

Pero la asunción de esta lógica racional no implicó la adopción de medidas extremas que constrinieran la participación laboral hasta límites de disciplina rígida y despótica. La exigencia estatal de un comportamiento eficiente y racional en las EPS se situó siempre en observancia de un supuesto fundamental: la tutela del Estado sobre las EPS. Supuesto mantenido por los militares aún durante la Segunda Fase para preservar la imagen positiva de las reformas. Este supuesto político se expresó en:

1. la resistencia a liquidar empresas que en el curso de su desarrollo demostraron escasa o nula rentabilidad;
2. la persistente vocación por rehabilitar empresas en precaria situación económica (vía los planes de reflotamiento, o modificación de líneas de producción por ejemplo); o
3. el otorgamiento de recursos financieros que permitían solucionar problemas de liquidez aún cuando no resolvieran los problemas estructurales de la empresa.

De lo anterior se desprende una premisa fundamental, que a nuestro juicio, explica los comportamientos laborales en este sector autogestionario y opera como marco de referencia esencial en la gama de respuestas laborales: la tutela del Estado sobre las Empresas de Propiedad Social significó el aseguramiento de la estabilidad laboral de los trabajadores que laboraban en ellas.

Igualmente de vital importancia es la experiencia organizativa variable que acusan los trabajadores de este grupo de empresa: muy reducidos conjuntos laborales ostentan una práctica de organización sindical previa; otros núcleos provienen de sectores de trabajadores con experiencia gremial reciente, como en el caso de las EPS rurales (7 empresas en total); un sector más representativo manifiesta un incipiente nivel organizativo e incluso no tienen experiencia de trabajo en empresas privadas; por último, existen empresas que albergan bases sociales que tiene otro tipo de trayectoria organizativa de tipo barrial, en zonas marginales.

En síntesis, las bases sociales incorporadas al sector de Propiedad Social reflejan en conjunto bajos niveles de asentamiento y organicidad como clase asalariada.

## B) *Los Comportamientos Laborales*

Algunos condicionamientos estructurales que afectan a todos los sectores populares inciden también sobre los trabajadores de las empresas autogestionarias. Estos factores son:



1. La situación del mercado de trabajo que acusa limitadas posibilidades ocupacionales, y en la actual coyuntura, con altos niveles de desempleo; por tanto, el accionar de las masas laborales se orientan hacia la defensa total de su estabilidad en el trabajo; y,

2. La situación del costo de vida, que a su vez apremia a las masas trabajadoras hacia el logro de mayores niveles de ingreso.

Un elemento adicional está dado por la modalidad empresarial en que están inmersos estos núcleos laborales, la cual los ubica en una nueva situación de propietarios, no estando sujetos a la relación obrero-capitalista típica de una empresa privada. De allí que la realización de sus intereses de clase asalariada se somete a las posibilidades de acumulación empresarial derivadas de los márgenes de rentabilidad de cada una de las empresas autogestionarias.

La articulación de todos los elementos previos configura un campo de contradicciones específicas para estos trabajadores. En el caso de las EPS la contradicción trabajador-Estado se constituye en eje dinamizador de las conductas laborales. La pugna se expresa desde el momento que el Estado, vía la Comisión Nacional de Propiedad Social (CONAPS), implementa criterios de racionalidad capitalista ante el cual los trabajadores oponen como reivindicación el no pago del financiamiento concedido a las EPS. El contenido particular de este antagonismo varía en función de los intereses de clase que asumen los agentes sociales inmersos en estas estructuras. De modo más concreto, en una primera situación cuando los márgenes de rentabilidad empresarial aumentan y los trabajadores adoptan una identificación con su empresa, el antagonismo con el Estado gira en torno a las mejores condiciones de acumulación para cada agente de la contradicción (Estados o trabajadores). La segunda situación se plantea cuando las posibilidades de capitalización de las empresas son tan precarias que las exigencias de eficiencia y racionalidad promovidas por el Estado estimulan prácticas de clase de resistencia al capital; con lo cual emerge un segundo tipo de contradicción: trabajador versus sistema capitalista. Esta contradicción aparece como una categoría abstracta que el trabajador no alcanza a comprender desde su puesto de trabajo y por la mediación estatal: es el mercado capitalista el que condiciona directamente los niveles de ingreso del trabajador. A partir de este se perfila el desarrollo de una nueva experiencia formativa de clase.

En el caso de las EAT, no existiendo la intervención estatal como ente que impone la disciplina del capital, se desprende que el sistema en su conjunto es el que mantiene a los trabajadores en el estado de ex-

plotación; por consiguiente, la segunda contradicción caracteriza más específicamente esta clase de empresa.

Situados frente a la doble condición asalariados-propietarios, volvemos a las premisas iniciales de este trabajo. Ellas han orientado a algunos analistas a constatar la existencia del fenómeno de “esquizofrenia” de clase<sup>6</sup>. Conviene discernir cuál de las situaciones aludidas es preponderante en las empresas autogestionarias, y por ende condiciona las prácticas sociales.

El examen de las relaciones sociales, la organización del trabajo y el sistema de gestión en su funcionamiento concreto permitirán establecer los comportamientos o roles preponderantes.

#### *(a) Las Relaciones Sociales*

El Sector laboral de las empresas autogestionarias adopta la condición de clase asalariada. La expresión monetaria (categoría económica) de aquella relación social es el salario que perciben como trabajadores en sus empresas autogestionarias, sometidas también a la dinámica del mercado capitalista.

En el tomo III de *El Capital* se lee: “Las fábricas cooperativas de los obreros mismos son, dentro de la forma tradicional, la primera brecha abierta en ello (o), a pesar de que donde quiera que existen presenta naturalmente y no puede por menos de representar todos los defectos del sistema existente. Pero dentro de estas fábricas aparece abolido el antagonismo entre el capital y el trabajo, aunque por el momento, solamente bajo una forma en que los obreros asociados son sus propios capitalistas, es decir, emplean los medios de producción para valorizar su propio trabajo”<sup>7</sup>.

La expresión “no puede por menos de representar todos los defectos del sistema existente” alude al carácter bivalente de estas experiencias autogestionarias. Así potencialmente pueden evolucionar hacia formas más desarrolladas y eficientes de producción capitalista con el consiguiente proceso de acumulación en beneficio del grupo de productores. Podría ser indicativa de esta evolución el hecho que las pocas EPS que producen excedentes en la actualidad, se resisten a transferir una parte de los mismos al FONAPS según establece el DL 20598, el cual regula un proceso de acumulación social.

(o) Se refiere a la forma capitalista de producción.

La referencia inicial que precisa que los obreros asociados emplean sus medios de producción para valorizar su propio trabajo, cobra sentido en lo siguiente: el ejercicio del derecho de propiedad sobre esos medios de producción no conlleva el correspondiente proceso de apropiación de sobretrabajo producido en ambas empresas autogestionarias, o transferido por el mecanismo del mercado desde otras empresas. De allí el carácter transitorio de su desarrollo actual.

Además, el derecho de propiedad de los trabajadores sobre sus empresas tiene sólo validez formal. Así, si la normatividad jurídica para las EPS reconoce la propiedad sectorial de los trabajadores sobre el conjunto de las empresas, a pesar de ello éstos deben adquirirlas a través del reembolso de los aportes transitorios al Estado (FONAPS); tan inconsistente es aquel derecho de propiedad que los trabajadores no pueden disponer libremente de sus activos fijos.

Pero más grave es aún el divorcio entre propiedad y apropiación. Los problemas estructurales y las condiciones operativas de las EPS constituyen una restricción esencial para cualquier proceso de acumulación. Situaciones análogas se repiten en las EAT, las cuales ejerciendo la propiedad real sobre sus bienes (el patrimonio de las empresas fue adquirido con los beneficios sociales de los trabajadores) tampoco pueden desarrollar un proceso de acumulación.

En tal sentido, la disociación entre propiedad (en el plano jurídico) y apropiación real establece la preminencia de la condición de productores asalariados, sujetos a la valorización de su fuerza en el mercado. Refuerza este argumento lo siguiente: los costos sociales elevados que tales forman asumen (caso de las EPS), así como los problemas estructurales y operativos indicados para ambos casos, determinan que sus costos de producción sean altos; por tanto la práctica por los trabajadores de la sobreexplotación de sí mismos es menester para su sobrevivencia en el mercado.

En general en las empresas autogestionarias, la ubicación de los agentes sociales (en condición de asalariados) determina que las prácticas sociales observadas en ellas tengan límites muy precisos: la defensa de la estabilidad laboral y el logro de mejores niveles salariales; aunque con la atingencia que en las EPS la mantención de la estabilidad empresarial por parte del Estado eximió a los núcleos laborales de la necesidad de luchar por su estabilidad laboral. Confirma este enunciado general el hecho que en los limitados casos que fue precisa la reducción del personal, la solución propuesta por los trabajadores optó por la reducción salarial al mínimo vital para evitar el despido de trabajadores. En las EAT este compor-

amiento es por demás frecuente y fácilmente internalizado al margen de la condición jerárquica o de la calificación técnica: cuando se requiere disminuir los salarios, desde el gerente hasta el último trabajador operativo son afectados por aquella medida.

La mayoría de las EPS han debido sortear dificultades económicas crecientes, estimulando así la presión reivindicativa de los trabajadores. Los problemas más frecuentes han sido por un lado, la mayor repercusión del proceso inflacionario por efecto de la menor disponibilidad de recursos financieros y de la precaria consolidación empresarial derivada de su reciente creación; y por el otro, el establecimiento de bajas escalas salariales en tanto que el período inicial de formación de estas empresas no permitía la recuperación de la inversión. El reforzamiento de la presión reivindicativa hacia el incremento de los ingresos limitó a su vez el mejoramiento de la situación de las empresas.

Comúnmente los trabajadores tienen dos formas para satisfacer el incremento de sus ingresos: los salarios y los excedentes de la empresa. El sindicato representa la instancia obligada para tal proceso.

En las EPS la acción laboral no ha evolucionado hacia formas más orgánicas de representación de sus intereses; ello explica la escasa resonancia de los sindicatos en la vida empresarial: existen en número muy reducido o representan sectores minoritarios de trabajadores, y prácticamente no funcionan. De este modo el logro del incremento de ingresos se sujeta a las relaciones interpersonales de los trabajadores con los directivos de la empresa, o los miembros de los Comités de Gestión para el caso de las EPS en formación. En las empresas de escaso margen de rentabilidad se han desarrollado formas de acumulación individual, en algunas situaciones de carácter ilícito. Casos extremos pero poco frecuentes, reflejan formas de comportamiento laboral que lindan en rasgos típicos de marginalidad social.

Fuera de cualquier juicio de valor, este fenómeno convoca una reflexión sobre el curso que siguen las prácticas laborales en las EPS; ellas se orientan no hacia formas de solidaridad y de reconocimiento de identidades grupales o de clase, sino en cambio hacia la búsqueda de respuestas o soluciones individuales. Todo esto no significa que la variedad de conductas laborales en esta modalidad empresarial revista para el conjunto expresiones tan desalentadoras. Hay ejemplos de prácticas solidarias; éstas se plasman a través de medidas como la ampliación de las jornadas de trabajo o la intensificación del ritmo de producción; sin embargo, no constituyen la norma general.

En lo relativo a los excedentes o utilidades, cuando las condiciones

económicas permiten un cierto alivio a los problemas que cotidianamente viven las EPS, es persistente la exigencia por la distribución de los excedentes, además de la presión por el otorgamiento de gratificaciones o primas. Ello se produce al margen del reconocimiento de los trabajadores sobre las necesidades de reinversión para flexibilizar el funcionamiento operativo empresarial en el corto plazo. Así, el entendimiento por los trabajadores de los problemas del "mundo empresarial" aparece casi de modo abstracto y por lo tanto, no suficientemente convincente para la solución de sus problemas inmediatos.

Contrariamente en las EAT, la asimilación de la problemática empresarial — como es obvio bastante simplificada debido a los bajos niveles educativos — conduce a los trabajadores a reconocer forzosamente la necesidad de anteponer a sus intereses inmediatos la consolidación de sus empresas.

Sin embargo, el desarrollo de las prácticas de clase en éstas no expresa un avance lineal y ascendente. El rol de los sindicatos presenta todavía pautas de acción que se ajustan a reivindicaciones típicas de la "resistencia al capital". Se han producido situaciones extremas en las que los sindicatos de las EAT forzaron a tal punto la presión reivindicativa que comprometieron la estabilidad empresarial y condujeron al cierre de las empresas.

Todavía la tendencia preponderante en el accionar de los sindicatos de la EAT (bastante asentados organizativamente y representativos del conjunto laboral) refleja un clima de relaciones tensas y de cierta contradicción con los dirigentes de las empresas, quienes asumen claramente que la estabilidad de los trabajadores deriva de la consolidación empresarial.

La necesidad de una redefinición del rol de los sindicatos en las EAT, orientado hacia tareas de educación política y capacitación laboral, así como de representación de las necesidades básicas de los trabajadores en un marco de relaciones fluidas con la dirección empresarial, todavía queda pendiente.

Lo importante en este proceso es destacar que la situación particular en la que emergen las EAT - luego de un proceso de lucha - promueve en los trabajadores la convicción de que la estabilidad empresarial es condición indispensable para un trabajo permanente. Por lo mismo, los márgenes de identificación con la empresa, siendo todavía primarios, favorecen prácticas solidarias que se efectivizan en situaciones de crisis de la empresa vía la reducción salarial, la ejecución de trabajos en horas extras o la renuncia a pactos colectivos conquistados durante la gestión de los propietarios privados.

Por último, las pautas de conducta social desarrolladas en relación a los trabajadores eventuales son también de naturaleza diferente en las EAT y EPS.

En las empresas en que la actividad productiva consiente el uso de mano de obra eventual, la tendencia observada en las EPS es la utilización de los trabajadores eventuales en similares términos que cualquier forma privada de producción (remuneraciones bajas, frecuencia a descargar las necesidades de sobretrabajo en los eventuales, etc.). Asumiendo que tal orientación proviene de una decisión de los cuadros gerenciales, quienes no tendrían por qué anteponer consideraciones sociales a sus requerimientos técnicos, los propios trabajadores permanentes no manifiestan vínculo alguno y son más bien indiferentes frente a aquel segmento laboral; se advierten inclusive sentimientos de hostilidad y competencia frente a los trabajadores eventuales.

Para el caso de las EAT, la utilización de trabajo eventual se sujeta a términos de relación proponderantemente solidarios. Existe casos de empresas que aperturan condiciones o facilidades para la conversión de los trabajadores contratados en socios o propietarios.<sup>(o)</sup>

#### *(b) Las formas de organización del trabajo*

Uno de los condicionamientos más importantes para el desarrollo de las empresas autogestionarias proviene del entorno socio-económico en el cual se circunscriben; esto es, el sello predominantemente capitalista de la sociedad peruana.

En razón de lo anterior, la condición de sobrevivencia de las referidas unidades productivas pasa inevitablemente por la adaptación a criterios de eficiencia y racionalidad capitalista. La reproducción de formas de organización empresarial basadas en una división técnica del trabajo, y en la separación entre trabajo manual e intelectual, son requisitos primordiales para el logro de aquellas exigencias. Se deriva en consecuencia una estructuración organizativa similar a las formas privadas de producción que diseña unidades operativas de nivel ejecutivo alto (gerencias), unidades de base para el desempeño de las tareas propiamente productivas (unidades, secciones o departamentos de producción y mantenimiento) y unidades de

(o) La personería jurídica de estas empresas se acoge por lo general ya sea a la forma de una Cooperativa de Producción o bien a la de una Sociedad Anónima.

apoyo administrativo (departamentos de administración, secciones de compras y departamentos de comercialización y ventas).

Las implicancias de esa organización del trabajo se analizarán separadamente en cada caso.

### *La Organización del Trabajo en las EAT*

Conviene visualizar este tipo de empresas en una perspectiva dinámica, en tanto que a su interior comienzan a gestarse algunos cambios significativos.

#### *La carencia de cuadros técnicos*

Por lo general el proceso que transcurrió desde la declaración en quiebra de una empresa fallida hasta la constitución de la EAT, significó un largo período de incertidumbre y penurias económicas para sus trabajadores. El contingente laboral debió sufrir un serio proceso de depuración en la consecuencia por esta lucha. La mayor parte de los técnicos calificados más cercanos a los antiguos propietarios abandonaron las empresas por no identificarse con la causa de los trabajadores. En otros casos, el largo período de lucha obligó a los técnicos que inicialmente se solidarizaban con los trabajadores a buscar una nueva ubicación laboral, en vista que podían acceder a otras posibilidades ocupacionales.

En definitiva, los cuadros técnicos que permanecieron en las EAT fueron aquellos que observaban una manifiesta identificación con los trabajadores, o que por ser técnicos cuya labor se situaba en los bajos niveles jerárquicos y por ende sus posibilidades ocupacionales eran menores debieron permanecer en la EAT.

Conquistada la nueva situación, dichos técnicos reasumieron su función en la empresa, aunque en algunos casos tuvieron que realizar funciones técnicas de mayor jerarquía. La nueva condición acarrió una pérdida de eficiencia en la empresa por falta de experiencia de aquéllos. En oportunidades las EAT se vieron obligadas a buscar nuevos cuadros que además de estar calificados técnicamente, cumplieran con el requisito de la filiación ideológica hacia la gestión de los trabajadores.

### *El rechazo a la autoridad jerárquica*

La conducción de los trabajadores en el nuevo contexto implicó el rechazo de las jerarquías al interior de la empresa; situación motivada evidentemente por la desvalorización del trabajo de los técnicos que provenían del desconocimiento de sus funciones. Así mismo era provocada por cierto sentimiento de omnipotencia de los trabajadores de base, en el sentido de ser ellos capaces de desempeñar funciones técnicas.

Esta contradicción entre técnicos y trabajadores está directamente asociada a las relaciones antagónicas con el capital; es herencia pues de la forma de producción privada. Por tanto, se inscribe dentro de las prácticas de clase asalariadas que responden a las tácticas de resistencia al capital. Su vigencia en la nueva situación es síntoma de las dificultades para la emergencia del nuevo rol como productores sociales.

### *El problema de los rendimientos y bajo esfuerzo laboral.*

Durante la gestión privada el rendimiento laboral fue similar al promedio de empresas de la misma rama productiva - factor que sin duda respondía a la autoridad despótica que impuso la gestión privada.- Cancelada esa etapa, los trabajadores experimentaron problemas de adaptación a las nuevas condiciones. Prueba de ello ha sido el notable decrecimiento de los rendimientos laborales, particularmente durante el período inicial de desarrollo de la EAT, por la cual atraviesan todavía la mayor parte de empresas, el rendimiento laboral ha decrecido notablemente.

Comunmente los trabajadores argumentan: "¿Porqué me van a controlar?". Se constata entonces una intolerancia a las funciones supervisoras; las mismas están asociadas a condiciones técnicas tales como el control por la calidad de los productos, el uso adecuado y eficiente de los tiempos y movimientos, el evitamiento de desperdicios de insumos y materiales, etc.

A primera vista, podría pensarse que es necesaria una autoridad vertical para lograr un desempeño eficiente. Más no es satisfactorio apelar a este tipo de explicaciones. En nuestra opinión, el decrecimiento de los rendimientos esta vinculado al problema salarial o de ingresos monetarios. Se ha confir-



mado en numerosos casos que el único mecanismo eficaz para promover los rendimientos ha sido la implementación de sistemas de estímulos de carácter económico. Hay empresas en las que el rendimiento cotidiano de los trabajadores, siendo normalmente inferior al promedio en la rama productiva, en situaciones excepcionales (horas extras) que equivalen a la mitad de la labor cotidiana, los trabajadores producen al mismo nivel que la jornada normal. El trabajador entonces incrementa sus rendimientos sólo cuando estos le significan un aumento inmediato de sus niveles de ingreso. También aquí se puede constatar la vigencia de comportamientos de masa asalariada que aspira a una mejor valorización de su fuerza de trabajo, sin asumir que el mejoramiento en los rendimientos colectivos conlleva la mejor consolidación empresarial y por tanto, el beneficio para el conjunto de trabajadores.

### *La gestión irracional.*

Los efectos colaterales a este tipo de desempeño laboral han sido los siguientes:

Los problemas de bajos rendimientos conjuntamente con las limitaciones en el funcionamiento operativo (falta de liquidez, limitaciones en el acceso a los créditos, etc.) han conducido a estas empresas a una situación deficitaria. Problemas múltiples que derivan en un círculo vicioso: baja calidad de los productos, descenso de los salarios, irracionalidad en el uso de insumos y materiales y desorganización productiva y administrativa.

Los resultados de esta gestión irracional han conducido a los trabajadores a la constatación a posteriori sobre la conveniencia de reorganizar el sistema productivo y administrativo en búsqueda de mayores niveles de eficiencia. Problemas por ejemplo como las aportaciones excesivas de las cargas tributarias ó los beneficios sociales, conducen a los trabajadores a asimilar que las funciones administrativas y de contabilidad son imprescindibles.

Fruto de ello ha sido la revaloración también a posteriori de la función que desempeñan los técnicos.

### *La disciplina laboral.*

Asociado a los problemas indicados, también fue evidente el clima de indisciplina laboral facilitado por la desestructuración de las je-

rarquías tradicionales.

No obstante, el clima de relaciones entre técnicos y operarios ha venido modificándose. Las prácticas compulsivas para asegurar el desempeño de las labores tienden a desaparecer y se busca la implementación de medios de persuasión dirigidos a la asunción responsable de las tareas. Pero el reemplazo del estilo de dirección despótica no encuentra aún eficaces métodos para incrementar los rendimientos.

Exceptuando lo anterior, los mejores resultados de la gestión y las relaciones positivas con los técnicos favorecen la aceptación de las funciones supervisoras. Más aún empieza a regir en algunas empresas un sistema primario de autodisciplina laboral.

A manera de conclusión, la superación del antagonismo preexistente entre operarios y técnicos avanza hacia el desarrollo de formas de cooperación entre el trabajo manual e intelectual.

Desde nuestra perspectiva, se asiste a un proceso en el que la autoridad asume nuevos contenidos, no sustentados en la superioridad del conocimiento sino en el concurso diferenciado en el colectivo laboral. En la empresa tradicional, la diferenciación entre las funciones de dirección y ejecución - en otros términos las relaciones de autoridad en la fábrica -, sientan las bases para la monopolización de la ciencia por las élites, y concurren al establecimiento de un poder de clase en la sociedad.

La experiencia en las EAT demuestra situaciones variadas, plenas de matices, conducentes en este mar de contradicciones hacia formas de aprendizaje social de núcleos laborales que probablemente sin saberlo, avanzan hacia la construcción de una nueva moral social.

Los desarrollos no son sin embargo lineales y ascendentes. Las experiencias formativas de la clase inmersa en esta forma empresarial oscilan entre comportamientos típicos de clase asalariadas y la gestión de un nuevo productor social. El contexto capitalista en que se sitúan tampoco aperturará la superación total de las jerarquías en el seno de la empresa; ellas constituyen condición básica para la eficiencia y racionalidad requerida por el mercado capitalista; resultado de esta división del trabajo es la alienación del trabajador. No obstante con todas las restricciones que el contexto social y económico determina, debe rescatarse toda acción tendiente a la humanización en las relaciones de trabajo.

Tampoco se descarta la alternativa de la adaptación al sistema en la condición de propietarios grupales que se desenvuelven eficientemente en el mercado. Tal adaptación es posible vía el acomodamiento a las aspiraciones consumistas. De allí la revaloración y redefinición del papel de los

sindicatos, a fin de no divorciar a estos productores del conjunto del movimiento social.

### *La Organización del Trabajo en las EPS*

Para explicar el devenir de estas formas económicas se requiere tomar en cuenta que la tutela del Estado ha conllevado la priorización de criterios técnicos y de administración eficiente afectando algunos de los aspectos de la vida empresarial.

La mayoría de las EPS han nacido desde cero; en muy limitados casos se produjo la transformación de otras modalidades empresariales a EPS. Esta condición de origen demandó la presencia de la acción estatal desde el inicio de las empresas (en su fase de proyecto, implementación física y organizativa, e inicio de la operación productiva).

En interés de preservar los recursos financieros que el Estado comprometía en las empresas, se conformaron los denominados Comités de Gestión con la participación mayoritaria de funcionarios del Estado durante la etapa formativa de las empresas. Estos órganos condujeron las EPS durante un período no menor de dos años casi en la totalidad de los casos.

Los Comités de Gestión asumieron la conducción empresarial en todos los niveles desicionales de mayor jerarquía. Ellos imprimieron un estilo de dirección de corte paternalista, caracterizado por la exclusión de los trabajadores en las decisiones sobre el funcionamiento operativo de las EPS.

Pensaban ellos que la solución de los problemas sociales, laborales y de participación de los trabajadores debían solucionarse una vez resuelta la consolidación empresarial. Percepción que si bien tenía una base de realidad, por los errados criterios aplicados por el Estado en la creación de las empresas y por la inexperiencia de dirección empresarial de aquellos funcionarios, propiciaba no obstante la pasividad de los trabajadores frente a la vida empresarial y desestimulaba toda iniciativa laboral hacia la participación

La ingerencia de los Comités de Gestión en las empresas se expresó también en el proceso de selección e incorporación de trabajadores; éste ha tenido las siguientes consecuencias:

#### *La situación de los cuadros técnicos*

Los criterios de selección del personal técnico se ajustaron a las

siguientes pautas:

- exigencias de altos niveles de calificación profesional: los niveles remunerativos correspondientes a dicha calificación, no pudieron ajustarse a las condiciones económicas de las empresas en la mayoría de los casos;
- contratación de especialistas con escasa aptitud para el ejercicio de sus funciones, como consecuencia de las limitaciones anteriores;
- escasas exigencias en la identificación con una gestión participativa de los trabajadores. El requisito de la filiación ideológica con el modelo autogestionario operaba en el plano meramente formal.

Los estilos de dirección que dichos cuadros jerárquicos de mayor nivel ejecutivo impusieron en las empresas reforzaron la conducción paternalista de los Comités de Gestión. Sus orientaciones provenían de una formación profesional definida con arreglo a los principios de administración empresarial que se sustentan en la jerarquización de responsabilidades y autoridades.

Es preciso recalcar sin embargo, que han sido poco frecuentes las oportunidades en que los estilos de dirección de los cuadros gerenciales comportaron formas de autoritarismo extremo. Si la naturaleza autogestionaria de estas empresas no consentía relaciones verticales, se han propiciado en cambio formas solapadas de autoritarismo, en las que la superioridad del conocimiento y el manejo técnico se constituían en patrimonio exclusivo de aquel segmento laboral.

Se han desarrollado algunos casos reducidos en que pese a postular una identificación con la gestión laboral, algunos profesionales debieron reorientar los estilos de dirección de corte persuasivo en busca de políticas que restablecieran los canales de autoridad tradicional. Cuando las prácticas laborales atentaron contra el manejo eficiente de la gestión empresarial, los términos de adaptación al mercado capitalista impusieron otra vez una conducción vertical.

#### *Las respuestas frente a la autoridad jerárquica.*

La respuesta laboral generalizada ha sido de adaptación a las estructuras organizativas de corte piramidal que la administración tradi-

cional impuso. Sólo en algunas situaciones excepcionales fue cuestionado el proceso técnico y organizativo. De ese modo, la acción laboral se ha circunscrito a los siguientes parámetros:

- Los Comités Especializados (cuya función era asesorar a los jefes de cada unidad operativa en el planeamiento y determinación de tareas de la misma) además de no haber funcionado casi en la totalidad de empresas en el período formativo, y de ser inoperantes en la fase de constitución definitiva de las EPS, se han subordinado por lo general a la capacidad técnica de los jefes, o bien han desplazado sus labores a la discusión de los problemas de los trabajadores.
- Cuando se suscitaron conflictos entre ambas partes, la exposición de los trabajadores fue neutralizada o minimizada en la medida que los alcances que la Ley de Propiedad Social otorgaba a este órgano de gestión eran solamente en calidad de asesor, no teniendo pues un rol decisional.
- Los alcances de las propuestas laborales a la organización del trabajo no cuestionaron el tipo de organización técnica del conjunto de la empresa.

### *La disciplina laboral y los rendimientos*

El comportamiento laboral preponderantemente gira en torno a reducir el nivel de esfuerzos y por ende, los rendimientos. Ello ocurre particularmente en las empresas poco rentables en las que la frecuente suspensión del funcionamiento operativo regular presiona a los trabajadores a la búsqueda de formas complementarias de ingreso. En estos casos, la recurrencia a los ingresos complementarios nunca llega a poner en peligro la estabilidad en el puesto de trabajo en la EPS; en otros términos, la lógica del trabajador es proteger su permanencia en la empresa con el mínimo esfuerzo posible, lo que a su vez implica un rendimiento laboral muy pobre. El interés en la empresa se mantiene sólo en tanto ésta aporta un ingreso más o menos estable para el trabajador; de allí los frecuentes problemas de atrasos, rechazos a los sobretiempos, etc.

En las empresas rentables la disciplina y rendimientos se aseguran vía el sometimiento acrítico a la autoridad jerárquica y la asunción de la participación en el trabajo bajo el interés de mejores ingresos salariales y la participación en los excedentes anuales.

De modo general en las EPS la actividad laboral se enmarca dentro

de un comportamiento de clase asalariada. Este denota las características siguientes: la resistencia a la extracción de la plusvalía absoluta y relativa a través de la intensificación del ritmo de trabajo o la extensión de la jornada laboral, los cuales son persistentemente socavados; la reducida motivación para participar en el proceso de trabajo con vistas a reorganizarlo con criterios más "humanos" o menos alienantes: aspecto que tiene que ver con el interés exclusivo por el puesto de trabajo, que no trasciende a la visión del colectivo laboral en que están inmersos; y por último, el desarrollo de conflictos latentes con los técnicos, quienes son asimilados como elementos extraños a los trabajadores.

Esta práctica de clase asalariada que resiste la lógica y disciplina impuesta por el mercado capitalista no alcanza sin embargo, grados de organicidad. Prueba de ello es que las paralizaciones o huelgas en las EPS han sido irrelevantes. Y en ocasiones de conflictos internos, la orientación preponderante para la solución de los problemas ha implicado la búsqueda de la intervención de elementos extraños al colectivo laboral- -el Estado vía CONAPS- como un recurso de amparo y no como instancia que dirime demandas justas y legítimas del grupo laboral.

En este contexto la acción de los sindicatos denota gran intranscendencia, probablemente como resultado de las confusiones derivadas del modelo legal. Así, el establecimiento de órganos de gestión como los Comités Especializados o el Comité de Honor han contribuído a dar una marcada dispersión a las prácticas laborales.

No obstante, la inorganicidad de la acción laboral no adviene como producto exclusivo del modelo legal de Propiedad Social; las relaciones inter-personales y las ventajas que ello aporta constituyen un mecanismo común para la solución de los problemas. De allí la frecuente ocurrencia de conflictos serios entre los trabajadores, que se dividen y alínean básicamente por problemas de poder en la empresa.

Por último, en lo que concierne al conflicto con los técnicos, si bien se mantiene latente, lo cual es un indicio de un cuestionamiento elemental a la autoridad jerárquica, no se formulan propuestas para la reorganización del proceso productivo y/o los ajustes pertinentes. Este tipo de iniciativas sólo son posibles cuando se desarrollan en un marco de identificaciones con la empresa.

### *El sistema de Gestión*

Las empresas autogestionarias representan formas de gestión localizadas directamente en las estructuras económicas, que emergiendo del

seno de las masas (y no de los sindicatos o partidos), recuperan las verdaderas fuentes de poder y tienden a representar al hombre no sólo como ciudadano sino también como productor, reconcindiéndole derechos políticos y económicos al mismo tiempo.

Gramsci dice de la experiencia en Italia: "el Consejo de Fábrica efectúa el tránsito de un estado de solidaridad negativa (necesidad de unirse para defenderse del patrón capitalista) a un estado de solidaridad positiva (unirse para producir la riqueza social)"<sup>7</sup>. En cada sociedad capitalista estas experiencias deben pues inscribirse en la construcción de un dualismo de poder.

Bajo esta perspectiva de acercamiento a las experiencias autogestionarias, en sí mismas y vistas de manera aislada como unidades productivas avanzan hacia formas de democratización de la gestión interna de las empresas; pero también deben orientarse hacia un nivel societal, en el cual la vocación de estos productores autogestionarios devenga en una propuesta global de alteración radical de las estructuras de poder vigentes en las que la separación entre las esferas de producción y de consumo (distribución) - hoy mediada por acción del mercado capitalista - sea reunificada.

Situar la autogestión en aquel primer nivel, micro-empresarial, es en realidad convertirla en una forma mistificada de integración al sistema, hacer de ella un mecanismo perfectamente funcional y adaptado al sistema; es vaciarla de su significado verdadero y hacerla degenerar hacia lo corporativo<sup>8</sup>.

### *El Sistema de Gestión en las EPS*

La vertebración de dos estructuras de naturaleza contrapuesta constituye rasgo esencial de esta modalidad autogestionaria; de un lado, la jerarquía autoritaria de la empresa tradicional que separa las tareas de dirección y ejecución; y de otro, la estructura de corte democrático en el plano decisional definida por la Ley de Propiedad Social<sup>(o)</sup>.

- (o) Los órganos más importantes de esta última estructura son: la Asamblea General que decide sobre políticas empresariales, aprueba la gestión social y decide sobre los excedentes por distribuir; el Comité Directivo que implementa los acuerdos de la Asamblea, propone planes, concerta créditos, etc; como órgano disciplinario existe el Comité de Honor que restringe su acción a cuestiones laborales; y por último, los Comités Especializados, que planifican las tareas de cada unidad operativa. Funcionan también los Comités de Capacitación y los Comités Electorales.

La tónica general de la participación en las EPS reviste un carácter netamente formal:

— la participación laboral es particularmente notable cuando se trata de temas circunscritos a la determinación de las escalas salariales y el reparto de excedentes, los cuales en la mayor parte de empresas no existen. Formalmente la participación en ésta se limita a dos veces al año, salvo excepciones. Para otros asuntos, la asistencia de los trabajadores requiere con frecuencia del uso de mecanismo compulsivos (sanciones por las inasistencias).

Ello significa que cuando la Asamblea contempla temas de carácter técnico-empresarial, el rol de los trabajadores se limita a validar las propuestas que el Comité Directivo y sobre todo la Gerencia presentan para su aprobación.

Un elemento que ha coadyuvado a este anquilosamiento del nivel máximo decisonal de las EPS es el acceso a las informaciones y la calidad de los contenidos informativos: complejidad técnica a la cual el trabajador no puede acceder.

La participación de los trabajadores en este nivel reviste la forma más primaria: la actitud fiscalizadora, que por lo general se intensifica ante la amenaza de irregularidades en el manejo administrativo. Fiscalización motivada no por una defensa de la estabilidad de la empresa, ni por una ética autogestionaria, sino más bien como protección ante la eventual pérdida del puesto de trabajo y de los beneficios sociales correspondientes.

- El Comité Directivo por la naturaleza de sus funciones permeabiliza más a sus integrantes hacia la asunción de una identificación con la empresa. Como contraparte, estos representantes tienden a distanciarse de sus bases laborales debido a la naturaleza de las presiones reivindicativas de los trabajadores, opuesta a los intereses de la empresa.

El proceso enunciado apertura finalmente la posibilidad de fenómenos de burocratización de las dirigencias, destinados a eludir toda definición frente a intereses de naturaleza contrapuesta en la vida de la empresa. Así, los intereses empresariales son derivados hacia la gerencia <sup>9</sup>, quien los asume conforme a sus criterios técnico-empresariales.

En ciertas ocasiones esta burocratización del órgano directivo ha conllevado el manejo de prácticas propias de grupos de poder que reparten privilegios y ventajas.



- El Comité de Honor, limitado legalmente a asegurar la disciplina laboral, fluctúa entre la asunción de roles fiscalizadores sobre el manejo operativo - los cuales no le competen - y la representación de las presiones reivindicativas de los trabajadores. Los resultados han sido finalmente la total inoperancia.
- El comité Especializado reproduce la misma ambigüedad que el Comité de Honor. Siendo éste uno de los órganos de gestión más interesantes porque posibilita a los trabajadores desarrollar un proceso de planificación de base, desde la propia unidad operativa hasta niveles de concertación entre el conjunto de unidades, para diseñar las políticas globales y los planes operativos de la empresa, no ha sido sin embargo debidamente implementado y prácticamente no funciona. Su inoperatividad proviene del hecho que los trabajadores se restringen a cumplir las labores específicas del puesto de trabajo, ajenos a toda motivación de participación en las decisiones aunque éstas conciernen concretamente a su ámbito cotidiano de trabajo.

Esta apatía frente al proceso de democratización en la empresa es así resultado del escaso margen de identificación laboral con la gestión empresarial.

Las mismas características de las prácticas de clase observadas al nivel micro-empresarial se repiten en las instancias organizativas superiores del Sector. Este cuenta con la Asamblea Nacional del Sector de Propiedad Social con sus correspondientes bases de articulación regional: las Unidades Regionales; y con la Federación Nacional de Trabajadores de Empresas de Propiedad Social (FENATEPS).

En lo que concierne a la Asamblea del Sector, instancia de representación empresarial, ha privilegiado lógicamente la defensa de los intereses económico-corporativos de las empresas. A pesar de ello, expresa una ambivalencia de roles a desempeñar que oscila entre la defensa de los intereses de los trabajadores y los intereses de las unidades productivas, sin identificar la dinámica contrapuesta en que se desarrollan. Por lo mismo, la solución alcanzada otorga prioridad a los aspectos empresariales.

La composición de los integrantes de la Asamblea así como de las Unidades Regionales del Sector, refleja también la representación de los segmentos laborales de la EPS más abiertamente identificados con la dinámica empresarial: los cuadros técnicos de las empresas. Aunque ello no obvia la participación de trabajadores de base, quienes manifiestan posiciones radicales muchas veces encontradas con criterios técnico-empresariales.

El accionar de la Asamblea ha estado dirigido hacia la solución de los siguientes problemas: el rechazo a toda ingerencia estatal y el desenvolvimiento y control autogestionario de los mecanismos financieros del Sector (el Fonaps). Se asiste al desarrollo de formas de solidaridad económica entre las empresas a fin de superar problemas operativos, como por ejemplo, el de la liquidez. Mecanismos de concertación empresarial en el plano de la comercialización y la asunción de contratos por grupos de empresas de acuerdo a ramas productivas o actividades complementarias son también estimulados en este contexto.

Una característica adicional es el hecho que el acceso a participación en las diversas instancias de representación del Sector deviene en un mecanismo de poder para el manejo de las fuentes o recursos financieros, lo cual es resultado del desarrollo o formas de dirección burocratizada al interior de esta entidad.

Las instituciones gremiales de representación laboral como la FENATEPS reflejan un avance incipiente y con reducida ascendencia sobre los trabajadores de las empresas. La propuesta sobre la creación de los sindicatos ha tenido escasa resonancia en las bases sociales. De resultas, en la búsqueda de un espacio de legitimidad la FENATEPS ha incurrido en juegos de competencia con la Asamblea del Sector. Tal inoperancia proviene de los bajos niveles de organización como clase de los trabajadores de las EPS.

### *El Sistema de Gestión en las EAT*

Para acceder a la entrega definitiva de la administración provisional otorgada por el Estado, las EAT debieron adoptar algún tipo de personería jurídica. En la mayor parte de los casos, se acogieron a la modalidad de las Cooperativas de Producción y a la de las Sociedades Anónimas. No cuentan por tanto con una organización autogestionaria jurídicamente establecida. Ha sido más bien la práctica de organización del trabajo en dichas empresas la que ha derivado en la generación de distintas instancias de gestión democrática de los trabajadores. De allí que los mecanismos participatorios sean variables en cada caso.

El aporte de esta experiencia radica fundamentalmente en el hecho que son los mismos trabajadores los que han propuesto el establecimiento de órganos democráticos sin contar con la tutela estatal o el respaldo de algún modelo jurídico.

El funcionamiento de las Asambleas de Trabajadores como órgano de mayor jerarquía decisional se ha institucionalizado como instancia regular

y periódica. Asimismo, uno de los avances más importantes en la participación laboral se manifiesta en el marcado interés por el establecimiento de canales de información sobre la marcha empresarial. En ocasiones, la divulgación de informaciones técnicas es asegurada a través del ejercicio de prácticas fiscalizadoras y de control sobre la dirección empresarial. La dinámica de las interacciones entre gerentes, supervisores y operarios, en esas circunstancias ha desencadenado situaciones extremas de control riguroso sobre las mínimas decisiones operativas, generando estados de tensión y de conflicto. El término de equilibrio es todavía difícil de ubicar para la mayor parte de empresas.

A pesar de ello, persisten limitaciones reales en la comprensión de la problemática empresarial. Frente a esta realidad, la acción educativa destinada a los trabajadores de base constituye un recurso favorable para estimular una gestión participatoria. Sin embargo, la motivación de los núcleos laborales para participar en esos eventos educativos es bastante baja, denotando las dificultades para la asunción de un nuevo rol como productores sociales.

Se promueven también reuniones orientadas al establecimiento de mecanismos de evaluación y medidas correctivas del proceso productivo, aunque todavía tienen un avance incipiente.

Confrontando los avances en el sistema de gestión con las conductas manifiestas frente al proceso de trabajo (bajos niveles de rendimiento, requerimientos de estímulos económicos para su incremento respectivo, etc.) se constata la preminencia de prácticas de clase asalariada provenientes de la etapa de gestión privada. Las dificultades del trabajador para internalizar el colectivo laboral conciernen directamente al campo de los intereses inmediatos de los segmentos laborales autogestionarios. Se concluye por ende que los estímulos morales son insuficientes y poco eficaces para la promoción de una gestión participatoria; en cambio, los incentivos económicos son requisito indispensable para esos fines.

Mas el hecho que progresivamente vayan superándose las contradicciones entre la base y los técnicos conlleva la posibilidad de una mejor integración en la gestión empresarial, que potencialmente conduciría a algunas bases laborales a asumir un nuevo rol de productor autogestionario.

El Directorio de la empresa o Junta de Administración compuesto mayormente por líderes que lucharon por la transformación de la empresa en EAT, es el elemento más claro y consciente en la asimilación de esa nueva experiencia formativa. Empero la propia lógica del mercado los presiona a guiarse por criterios de rentabilidad. A pesar de todo, la trayectoria sindical anterior los sitúa siempre en referencia a la masa a la

cual representa. Así, en oportunidades en que los estímulos económicos beneficiaron exclusivamente a los núcleos obreros del área de producción los dirigentes impulsaron la distribución de los beneficios para el conjunto de trabajadores.

Las limitaciones de dicho órgano directivo son no obstante, las tendencias a la burocratización de los cuadros y el interés de preservar los cargos directivos. También estas modalidades autogestionarias encierran los peligros de la asunción de roles de propietarios grupales, particularmente en algunas EAT que han alcanzado altos niveles de rentabilidad.

Esta constatación plantea la interrogante sobre la funcionalidad de la autogestión en situaciones en que el desenvolvimiento económico de las empresas es altamente rentable. Sin embargo, la realidad no ha avanzado tanto como para demostrar esta presunción. En tales casos, si esas unidades económicas devinieran en instancias reforzadoras del orden establecido ello querría decir que la experiencia formativa de clase durante la lucha por la consolidación empresarial, la experiencia de la toma de fábricas y los desarrollos de conciencia no alcanzaron un grado suficiente de asentamiento en la clase para neutralizar el hecho económico. Esta es una interrogante que sólo la experiencia y desarrollo de las EAT podrá resolverla

Desde otro punto de vista, las proyecciones al nivel extra-empresarial de las EAT son alentadoras. Desde el período inicial de lucha los mismos trabajadores crearon el Comité de Empresas Administradas por sus Trabajadores (CEAT) en 1973. Como entidad gremial su presencia en el campo popular es mucho más activa, practicando formas de solidaridad con trabajadores en lucha y organizando eventos que alcanzan a trabajadores de otras formas empresariales con el propósito de estimular un trabajo ideológico de mayor envergadura.

El énfasis en la formación de conciencia que promueve el CEAT no resta importancia a la representación de los intereses económico-corporativos de las EAT. Han seguido los mismos caminos que las EPS prescindiendo del aval del Estado, y convergiendo en la creación de un propio fondo financiero: el FONRECE.

### *III A MODO DE CONCLUSION*

Si el objetivo propuesto por quienes concibieron el ensayo del Sector de Propiedad Social fue estimular la formación de un nuevo productor social en las EPS, los resultados alcanzados muestran que la realidad dista mucho de las metas iniciales. Una propuesta de tal naturaleza aludía im-

plíctiamente a la gestación de nuevas experiencias formativas de clase en las que los productores sociales, asumieron la gestión de sus empresas, desarrollaran una vocación social sustentada en la socialización de los excedentes de sus empresas.

Si bien la última condición se convirtió desde el inicio en meta inalcanzable como consecuencia de la errada concepción estatal que orientó la creación de las EPS, las metas más inmediatas, referidas a la formación de un nuevo productor social que gestionara con sentido de responsabilidad y con una ética solidaria (DL 20598) sus empresas, tampoco lograron concretarse.

Los trabajadores ejercitan un compromiso e identificación formales con la gestión de sus empresas, y en casos, atentan contra los intereses de sus unidades productivas; mientras que cuando se alcanzaron niveles altos de rentabilidad la identificación con la gestión ha devenido en un mezquino interés de grupo ajeno a prácticas solidarias.

El aseguramiento por parte del Estado de la estabilidad empresarial de dichas unidades económicas, así como los bajos niveles de organicidad de tales sectores laborales, inhibieron el desarrollo de prácticas de clase orientadas a consolidar sus intereses de clase asalariada incluso en el plano económico-corporativo. El bajo asentamiento como clase asalariada de estos núcleos obreros han aperturado horizontes de comportamientos que fluctúan entre extremos tales como el desarrollo de formas de acumulación individual propias de una situación de marginidad social, hasta la gestación de procesos de desclasamiento caracterizados por la aparición de intereses de propietarios grupales.

Comparativamente hablando la experiencia EAT es mucho más variada en la creación de un nuevo productor social, potencial organizador de la sociedad, inserto dentro del campo de las luchas populares. Las condiciones de origen - trayectoria de lucha por la estabilidad laboral, proveniencia de formas empresariales bajo conducción privada, y la antigüedad de trabajo en esas empresas - situaron al trabajador en un nivel organizativo superior como clase asalariada que lo condujo a identificarse con la gestión de su empresa, en el entendido que su estabilidad laboral pasa por la estabilidad de la empresa.

Al mismo tiempo, las precarias condiciones económicas de sus empresas los han conducido a practicar mecanismos de autoexplotación; por lo mismo ello refuerza su permanencia al campo de los sectores populares y estimula prácticas de cooperación en el seno de la empresa y en casos, trasciende el marco de la propia unidad económica.

## NOTAS:

- 1 Tomassetta, Leonardo. *Participación y Autogestión*. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina, 1975. Los enunciados teóricos que aquí se explican provienen de este autor.
- 2 Gerratana, Magri, Foa y otros. *Consejos Obreros y Democracia Socialista*. Cuadernos de Pasado y Presente, N° 33, Córdoba, Argentina, 1972. pp. XII.
- 3 Kruijt, Dirk y Ugarteche, Oscar. *Diagnóstico del Sector de Propiedad Social: 1974-1978*. Centro de Estudios Superiores del Sector Social (CESIAL). Mimeo, Lima, 1978. Estos autores proponen referencias más exactas sobre el desarrollo de los proyectos y la creación de las empresas de Propiedad Social.
- 4 Kruijt, Dirk y Ugarteche, Oscar. Op. cit. Ver a partir de la pág. 44 y ss.
- 5 Comisión Nacional de Propiedad Social. *Informe de Evaluación Socio-económica del Sector de Propiedad Social: 1979-1980*. Documento interno.
- 6 Caballero, José María. *Agricultura, Reforma Agraria y Pobreza Campesina*. Instituto de Estudios Peruanos. Lima 1980.
- 7 Gramsci, Antonio. "Ordine Nuovo" En: Tomassetta, Leonardo. *Participación y Autogestión*. pp. 159-160.
- 8 Panzieri, R. y Libertini, L. "Siete tesis sobre la cuestión del control obrero". En: Tomassetta, L., Op. cit., pág. 177.
- 9 Scurrah, Martín y Esteves, Guadalupe. "reflexiones sobre experiencias autogestionarias rurales y urbanas en el Perú" En: Consejo Latinoamericano de Autogestión (CLA): *La autogestión en América Latina y el Caribe*. Lima, 1981.