

Giorgio
ALBERTI

Jorge
SANTISTEVAN

Luis
PASARA

Estado y clase: LA COMUNIDAD INDUSTRIAL EN EL PERU

PERU PROBLEMA 16

INSTITUTO DE
ESTUDIOS PERUANOS



16

PERU PROBLEMA

Giorgio ALBERTI
Jorge SANTISTEVAN
Luis PASARA

Estado y clase:
**LACOMUNIDAD
INDUSTRIAL
EN EL PERU**

INSTITUTO DE ESTUDIOS PERUANOS

Colección dirigida por
JOSE MATOS MAR
Director del Instituto de Estudios Peruanos

© IEP *ediciones*
Horacio Urteaga 694, Lima 11
Telfs. 32-3070 / 244856
Impreso en el Perú
1ª edición, agosto 1977

contenido

PRESENTACIÓN	9
INTRODUCCIÓN	
<i>Giorgio Alberti</i>	13
1. ESTADO, CLASE EMPRESARIAL Y COMUNIDAD INDUSTRIAL	
<i>Giorgio Alberti</i>	31
2. EL ESTADO Y LOS COMUNEROS INDUSTRIALES	
<i>Jorge Santistevan</i>	105
3. COMUNIDAD INDUSTRIAL Y SINDICATO	
<i>Luis Pásara</i>	189
4. LOS EMPRESARIOS Y LA COMUNIDAD INDUSTRIAL	
<i>Giorgio Alberti</i>	241
5. LA COMUNIDAD INDUSTRIAL Y LOS COMUNEROS	
<i>Jorge Santistevan</i>	291
CONCLUSIONES	
<i>Giorgio Alberti</i>	341

presentación

En la coyuntura actual de América Latina, el Estado, como estructura institucionalizada de efectivo control político, está asumiendo un rol cada vez más importante. Ha dejado de ser el mero "comité ejecutivo" de los intereses de la clase dominante y se perfila como un actor político-económico de mucho peso, al ensanchar notablemente su base productiva y al desarrollar más refinados mecanismos de articulación entre él y la sociedad civil. Las modalidades y contenidos de dichos mecanismos varían de un país a otro y sobre todo respecto a las distintas clases hacia las cuales están dirigidos. En la actual fase de profundización del desarrollo capitalista dependiente presentan, sin embargo, rasgos comunes que pueden ser claramente interpretados con el concepto de corporativismo (O'Donnell 1974).

Este libro ofrece un análisis detallado de uno de estos modos específicos de articulación Estado-clases, a partir del proceso político que se desarrolla en el Perú en torno a la dación e implementación de una de las reformas más controvertidas del régimen militar del general Velasco: la Comunidad Industrial. Pero el objetivo principal no es tanto el "descubrimiento" de los elementos corporativos de la articulación que la CI supone, sino la reconstrucción del más amplio conjunto de interacciones que se tejen alrededor de su implementación en un período de tiempo determinado. El

propósito fundamental no es, por lo tanto, la comprobación del establecimiento del corporativismo en el Perú, sino la descripción e interpretación de cómo, a partir de una acción concreta del gobierno, se van organizando los intereses afectados y se van enfrentando actores políticos distintos empeñados en hacer prevalecer su posición frente a los otros.

Un análisis de este tipo encierra dos peligros. El primero, que es fácil caer en la tentación empirista de estar demasiado pegado al detalle, a lo "concreto", con el riesgo de contar los árboles sin llegar a reconocer la foresta. Contra este peligro, hemos intentado a lo largo del texto de ubicar el detalle en un contexto mayor que le otorgue sentido. El segundo, el hecho que el proceso político desarrollado a partir de la CI no se cierra al momento de terminar la investigación. Continúa y puede llegar, inclusive, a modificar sustantivamente algunos de los elementos fundamentales del proceso analizado. Esto es precisamente lo que ha ocurrido con la CI. En efecto, por Decreto-Ley N°21789 de febrero de 1977, cuando este libro estaba entregado a la imprenta, la CI, tal como estuvo diseñada y había operado en el período analizado, ya había dejado de ser. Entre los cambios más significativos podría mencionarse que las acciones dejan de ser colectivas para convertirse en individuales, que los trabajadores en su conjunto podrán controlar sólo hasta el 33% del patrimonio empresarial y, sobre todo, la alteración del esquema original de gestión que recorta posibilidades efectivas de coparticipación. Es evidente que tan profunda alteración de la CI inicia otra dinámica y demanda por ello otro análisis del aquí efectuado. Sin embargo, su modificación sustantiva no invalida el análisis ofrecido en este libro, que por el contrario proporciona la base explicativa de por qué la CI ha sido alterada para adecuarla a un proyecto político-económico que no es el mismo que la creó.

Esa base explicativa se encuentra en la creciente polarización de fuerzas políticas que rehusan moverse dentro de los parámetros propuestos por el gobierno, con la consiguiente intensificación de las luchas de clases, en su "internalización" a nivel de la conducción política del Estado, en la recomposición de fuerzas internas en el seno del mismo Estado y, por último, en la necesidad del régimen actual del presidente Morales Bermúdez de adoptar una política económica más marcadamente identificada con los intereses del capital. Todos estos temas son el hilo conductor de este libro.

introducción

GIORGIO ALBERTI

EL 28 DE JULIO DE 1970, el presidente Velasco, en ocasión de su Mensaje a la Nación, dio a conocer por vez primera la creación de un diseño legal destinado a alterar drásticamente la estructura tradicional de la empresa privada en el Perú y a desatar una compleja dinámica de interacción entre burguesía industrial, proletariado urbano y Estado. Se trataba de la Comunidad Industrial (CI), nueva institución mediante la cual los trabajadores de las empresas del sector manufacturero adquirirían derecho a participar en la gestión, utilidades y propiedad de las mismas. Ella aparecía a la luz en forma sorpresiva, si se considera que en el anteproyecto de Ley de Industrias sometido a discusión pública meses antes no se la mencionaba. Lo más peculiar de la nueva institución es que no respondía a las presiones o demandas de ninguno de los grupos organizados de la sociedad y constituía, por lo tanto, la expresión más cabal del proyecto político en gestación que las FF.AA. intentaban llevar a cabo: la alteración de las relaciones de poder en el país, situándose por encima de las clases.

¿En qué consiste la CI? Es una persona jurídica nacida por mandato de la ley en toda empresa del sector industrial manufacturero con más de 6 trabajadores o con menos, si su ingreso bruto es superior a un millón de soles. Sus propósitos explícitos son otorgar:

1. La participación de los trabajadores en las utilidades de la empresa, en función del 10% de la renta neta,

que conforme a reciente modificación se reparte entre todos los trabajadores por igual, de acuerdo a los meses trabajados en el año.

2. La participación patrimonial de los mismos por intermedio de la reinversión del 15% de la renta neta en la empresa, que la capitaliza y entrega a la comunidad en acciones correspondientes al monto reinvertido al valor nominal. Este proceso debe repetirse cada año hasta que la comunidad llegue a ser propietaria del 50% del capital de la empresa. En el caso que la empresa no tuviera planes de reinversión, el 15% no se destina a comprar acciones ya emitidas de la empresa de propiedad de los socios accionistas. En cualquiera de los casos, cuando la CI alcance el 50% del capital empresarial, el 15% de la renta neta sigue deduciéndose y entregándose a la CI que lo considera como ingreso propio.

3. La participación de los trabajadores en la gestión mediante un representante de la CI en el directorio de la empresa al momento de instalarse. Progresivamente, cuando vaya incrementando su participación en el capital accionario de la empresa, podrá incrementar su participación en forma proporcional al número de acciones de su propiedad. Cuando llegue al 50% del capital, la mitad de directores serán representantes de la CI y la otra mitad de los accionistas privados. La CI, como accionista, participa también en la gestión a través de la participación en la junta de accionistas, donde es representada por su presidente. En el caso de la empresa con participación del Estado, el 15% de participación patrimonial no se destina a reinversión y capitalización sino a compra de acciones de COFIDE, además la participación en la gestión se limita en estos casos a solamente dos representantes en el directorio.

4. Armonizar las relaciones entre capital y trabajo en vista de la integración y fortalecimiento de las empresas, lo que aseguraría un rápido desarrollo industrial.

Se trata pues de un cambio radical en la estructura de la empresa privada tradicional * y que afecta a las relaciones entre las dos clases fundamentales de la sociedad peruana, la burguesía industrial y el proletariado urbano. Después de cuatro años de la dación de la ley, ésta ha sido aplicada en la mayoría de los casos pertinentes, dando lugar a los siguientes resultados. A diciembre de 1974 se han establecido 3,535 CC.II. que incluye un total de 199,070 trabajadores, sobre un total de beneficiarios de 229,537. Ellos constituyen el 5.93 % de la población económicamente activa, mientras que el sector industrial en el que están ocupados contribuye con el 20,88% del PBI.

Con respecto a la participación en la propiedad, las CC.II. han pasado del 3.1 % de propiedad del capital social de las empresas en 1971 al 13% de 1974.

La participación líquida ha significado en 1973 el 4.8% de la remuneración total para todos los trabajadores en ese año. Las variaciones entre ramas, y entre empresas de la misma rama ha sido muy notable, con comunidades de empresas no rentables que no han repartido nada, y con otras que han repartido hasta más de 100,000 soles por trabajador.

Planteamiento del problema y orientación teórica-metodológica

Los pocos resultados cuantitativos mencionados arriba son suficientes para demostrar que, en general, la ley de CI se ha cumplido. Esta realidad suscita importantes preguntas, tales como: ¿cuál es el rol de la CI dentro del proyecto político de la FF.AA.? ¿cómo inter

*Mediante decretos leyes posteriores se establecieron comunidades laborales también en otros sectores de la economía: pesquero, minero, telecomunicaciones, electricidad, petróleo, aportando algunas modificaciones a la legislación original. En este libro nos ocuparemos sólo de la CI.

viene ella en la nueva dinámica que se teje entre Estado, burguesía industrial y proletariado? ¿cuál ha sido la actitud, respuesta y comportamiento de las partes afectadas? ¿cómo ha influido en la recomposición política a nivel del Estado? ¿es factor de integración o instrumento de lucha? ¿qué perspectivas futuras se abren a la empresa privada reformada?

En el contexto de estas preguntas específicas se sitúa el presente libro, cuyo propósito fundamental es analizar cómo a partir de un caso concreto se rearticulan y redefinen las relaciones entre Estado, burguesía industrial y proletariado en el Perú. El punto de partida desde una perspectiva teórica es el reconocimiento que la CI es en el plano interno la expresión más directa del comunitarismo ideológico, de extracción pequeñoburguesa, del gobierno militar. Este pretende situarse por encima de las clases fundamentales de la sociedad peruana, para llevar a cabo un proyecto político de corte anti-oligárquico y nacionalista, que al desplazar definitivamente a la oligarquía, al fortalecer al Estado, tanto en el campo político como económico, y al redefinir las modalidades e intensidad de la dependencia externa, solucione la crisis de hegemonía en la que se debatía el país. La puesta en marcha de este proyecto político, que no asume como propios los intereses específicos ni de la burguesía ni del proletariado, plantea el problema de la capacidad del régimen militar de ubicarse en una posición de equidistancia frente a estas clases, para imponer desde arriba su programa de reformas tendientes a forjar un nuevo tipo de Estado y a moldear nuevas relaciones entre Estado y clases, por una parte, y entre las mismas clases, por otra. Esta pretendida equidistancia del Estado frente a las clases plantea el problema de su autonomía relativa frente a las mismas. Es dentro del contexto teórico de la relación entre Estado y clase que se ubica, en el presente estudio, una de las reformas más controvertidas del régimen mi

litar. Se inscribe asimismo dentro del conjunto de investigaciones en marcha en varios países en América Latina sobre el nuevo papel del Estado en la profundización del desarrollo capitalista dependiente, sus modos de vinculación con la sociedad civil y, sobre todo, el margen de autonomía que el Estado tiene frente a la clase dominante o a sus fracciones para adoptar decisiones políticas que supuestamente benefician a la "colectividad nacional". Se trata, pues, de una serie de problemas clásicos en el desarrollo de la ciencia política que cobran tremenda actualidad en la coyuntura actual de América Latina, en la que el autoritarismo de los regímenes militares, la "despolitización" de la economía, la expansión del Estado, tanto en su tamaño como en sus actividades, el debilitamiento de todas las instituciones de la sociedad civil y la recuperación por parte del imperialismo del terreno perdido hace unos años (primera etapa del régimen de Velasco, Allende en Chile y Torres en Bolivia) parecen ser sus rasgos definitorios (O'Donnell 1974).

La ciencia política ofrece una serie de conceptos y paradigmas que, si bien son útiles como modos de abordar los problemas antes mencionados, no proporcionan una explicación acabada de los mismos. Así, el concepto del bonapartismo (Kaplan 1974) es muy a menudo utilizado para denotar la emergencia, en una situación de crisis hegemónica y empate social entre las clases, de un Estado relativamente independiente y autoritario, cuyas medidas solucionan las contradicciones existentes en el seno de la clase dominante, asegurando su recomposición en torno a una nueva fracción hegemónica. Pero no hay duda que el concepto de bonapartismo fue desarrollado para dar cuenta de una realidad social muy distinta a la que caracteriza a las sociedades de América Latina de hoy. Lo mismo es cierto para toda la tradición marxista clásica que identifica al Estado como "el comité ejecutivo de la burguesía", dentro de una visión

economicista y mecánica de la determinación de la esfera política, que anula toda posibilidad de acción relativamente autónoma del Estado y éste pierde la virtualidad de ser concebido como centro de decisión política. Dicha interpretación para el caso latinoamericano, pierde, de vista un hecho fundamental, a saber, el rol subordinado que la burguesía nacional de las sociedades latinoamericanas juega en el proceso de desarrollo. No se trata de la burguesía *conquerante* de la etapa del desarrollo capitalista competitivo, sino de la burguesía dependiente del desarrollo capitalista monopólico. Iguales limitaciones para comprender la compleja interrelación entre lo político y lo económico del contexto latinoamericano de hoy tienen las formulaciones teóricas del Estado liberal-burgués, según las cuales el poder del Estado se diluye diferenciándose y permaneciendo en manos de los grupos organizados de la sociedad. En esta visión, serían las instituciones de la sociedad civil los verdaderos centros de poder y. el Estado actuaría como un árbitro neutral para asegurar que todos puedan participar y competir para la satisfacción de sus intereses.

Más acertados son los enfoques desarrollado últimamente en América Latina, sobre los cambios en las modalidades y grados de la dependencia externa, su interacción con la transformación de la estructura de clase y la emergencia de un nuevo tipo de Estado, que actúa cada vez más como un actor político de mucho peso en estructurar, organizar y "administrar" a la sociedad civil. Así, Cardoso considera el tema del Estado en una sociedad dependiente ubicándolo en el contexto de la lucha política entendida "como una pugna entre. grupos y clases con intereses contrapuestos" (Cardoso 1972: 234). Desechando la concepción liberal del Estado: protector de todas las clases y moderador entre ellas, y la concepción marxista vulgar del Estado: instrumento directo de los intereses de la burguesía, Cardoso analiza la naturaleza del modelo político brasileño y su vincula

ción con la sociedad civil a partir de una caracterización del nuevo Estado brasileño, en base a la alianza que se establece entre el sector más "moderno" de la burguesía empresarial, organizada en la gran empresa, y los sectores medios, ubicados igualmente en la gran empresa y en el aparato estatal. Como "fracción hegemónica dirigente de estos grupos están las Fuerzas Armadas", que ya no actúan por intermedio del "caudillismo militar", sino por una conducción política de tipo *institucional*. El Estado, así caracterizado, permite la superación de la crisis hegemónica y garantiza los intereses del capital, pero la convergencia entre el nuevo carácter intervencionista del Estado en la economía y las varias modalidades de asociación directa con el capital extranjero le otorgarían un "peso" mucho mayor dentro de la estructura del poder. De ahí que la burocracia, sobre todo bajo la forma de la tecnocracia de la gran empresa estatal, reaparece amenazando la sociedad civil. Pero aquí en lugar de caer en el "burocratismo" *, Cardoso plantea la sugerente hipótesis de enfocar "políticamente, como fracciones en lucha, a los distintos sectores del Estado, cada uno de ellos ligado a intereses sociales diferentes" (Cardoso 1972: 234). Se establecerían así cortes verticales que apuntan hacia la formación de nexos "públicos"- "privados" en lucha con otras alianzas de igual composición. Es ésta la hipótesis de la existencia de "anillos" burocráticos que fusionan segmentos de la burocracia estatal con sectores de la empresa privada, diluyendo así la separación entre lo "público" y lo "privado", y replanteando la relación entre Estado y sociedad, y entre la esfera política y la esfera económica. Frente al peligro de la dominación "burocrática" y de la "despo

Concepción que tiende a desvincular a la burocracia del contexto socioeconómico en el que opera y a percibirla como encerrada en sí misma, respondiendo casi exclusivamente a sus propios. intereses de preservación y expansión.

litización" del orden económico, en el que los problemas se deberían resolver "técnica" y "racionalmente", por encima de las clases, Cardoso (1972: 247) plantea el problema de descubrir "quienes son los beneficiarios de la neutralidad objetiva del Estado"; pero, asimismo, sugiere la hipótesis de que, a pesar de una determinada estrategia de estructuración política de la sociedad (ej. corporativismo), necesaria para las decisiones de corte tecnocrático, el proceso de transformación económico y social (expansión y diversificación del aparato productivo, diferenciación social, migraciones, crecimiento urbano, politización, etc.), no se detiene y apunta en la dirección de nuevas tensiones y conflictos que restablecen una estrecha vinculación entre Estado y sociedad.

La recuperación de la dinámica dialéctica entre lo político y lo económico es el punto de partida de las muy importantes contribuciones de O'Donnell con respecto al tema que aquí nos interesa. Este autor parte de la ubicación histórica de la profundización del capitalismo en los países industrializados de la América Latina. Señala y analiza el surgimiento de un nuevo tipo de Estado y una nueva forma de organización política de la sociedad, que se volverían indispensables para la viabilización del modelo económico del desarrollo capitalista dependiente. Se trata de la emergencia del Estado burocrático-autoritario, "mucho más comprensivo (en la gama de actividades que controla o que toma directamente a su cargo), dinámico (en sus tasas de expansión respecto a la sociedad), penetrante (en su arrasamiento de autonomías, funcionales o regionales, institucionales o de hecho), represivo (en la virtualidad y realidad de la coerción que aplica), burocrático (en la diferenciación y formalización de sus propias estructuras), y tecnocrático (en la emergencia y creciente poder relativo de núcleos capacitados en la aplicación de técnicas eficientes de racionalidad formal)" (O'Donnell 1974: 4-5). En el aná

lisis de O'Donnell tres procesos interrelacionados están en la base del surgimiento del Estado burocrático autoritario; en primer lugar, el crecimiento económico errático que necesitaba ser racionalizado y planificado para eliminar las recurrentes crisis; en segundo lugar, una activación política del sector popular que ejerce crecientes demandas sobre el sistema político; Y en tercer lugar, un empate social en el que ningún sector puede establecer una dominación estable (O'Donnell 1974: S). El). una coyuntura tipificada por estos procesos, en la que las amenazas políticas al sistema se vuelven cada vez más serias, surge al Estado burocrático-autoritario, preferentemente controlado por los militares, que se dedica a dos tareas fundamentales, una de orden político (el establecimiento del orden por intermedio del control de las demandas de trabajo, la eliminación de la autonomía de las organizaciones de base, la eliminación de las elecciones y el bloqueo de los partidos políticos), la otra de orden económico (mayor integración vertical de la industria, realización de grandes obras de infraestructura y concentración de recursos en grandes organizaciones, tanto públicas como privadas). La viabilización de este proyecto económico requiere necesariamente el acceso al capital internacional. El Estado autoritario-burocrático se basa así en una alianza entre el aparato militar burocrático, la burguesía nacional y el capital internacional. Debido a que este último cuenta con una gran ventaja en cuanto a recursos económicos Y tecnológicos, el libre juego de las actividades económicas conduciría inexorablemente a desplazar a los otros socios. Por lo tanto, el Estado se ve precisado a poner límites a la acumulación en su beneficio.

El Estado logra este propósito al ampliar sus actividades empresariales directas, al reservar para sí y para la burguesía nacional productos y servicios estratégicos, y al establecer varias modalidades de asociación entre el capital internacional y su contraparte nativa. La burguesía nacional, por la expansión de la intervien

ción directa del Estado y el continuado peso de las compañías multinacionales en la economía local, es la socia menor de la alianza en el poder. Para poder subsistir debe reconocer que el Estado, aun en su nueva fase intervencionista y empresarial, es el aliado indispensable tanto para asegurarla en contra de la movilización política, como para protegerla de la expansión del capital internacional. Dentro de este juego de intereses y fuerzas políticas y económicas, el Estado adquiere cierta autonomía relativa al adoptar decisiones que no siempre ni sólo reflejan los intereses de la burguesía nacional y/o del capital internacional.

Un enfoque que complementa estas distintas conceptualizaciones sobre las relaciones entre Estado y las clases sociales es el que nos proporciona Aníbal Quijano (1974). Este parte de la constatación del cambio en los mecanismos de acumulación del capital imperialista, que deja la etapa de acumulación semi-colonial concentrada en la producción agro-extractiva para el mercado externo, a fin de iniciar una expansión masiva en casi todas las ramas de la actividad económica, con particular ingerencia en el sector urbano-industrial. Asociados a estos cambios de la penetración imperialista en las sociedades dependientes de América Latina, se originan tres procesos interrelacionados: "la depuración y profundización de las luchas de clases, la agudización de la crisis de hegemonía política, y la autonomización del Estado dentro del marco nacional" (Quijano 1974: 100). Así, con el desplazamiento del eje de articulación económica de la sociedad hacia el sector urbano-industrial, las emergentes burguesías industriales nativas hacen más explícitas sus pretensiones a la hegemonía del poder, mientras que el proletariado urbano se convierte en la clase dominada de mayor peso e inicia un proceso de autonomización frente al liderazgo de las capas medias antioligárquicas y cuestiona las bases de legitimidad del sistema. A esto se suman las movilizaciones campesinas alentadas, entre

otras causas por la pérdida de poder de las antiguas oligarquías terratenientes. La profundización de la lucha de clase, que se deriva de la coyuntura arriba mencionada, hace peligrar las bases de sustento del orden tradicional, sin que ningún grupo pueda ofrecer una alternativa viable para el conjunto de la sociedad. La crisis de hegemonía política abre las puertas a la intervención institucional de los militares que, junto con otros grupos de clase media, se habrían venido autonomizando respecto a la posición política de la clase dominante, por su cada vez mayor incapacidad de solucionar los problemas del subdesarrollo y la integración nacional. Por ese mismo hecho, la autonomía relativa de los grupos militares, asociados a tecno-burócratas de clase media, dotaría al Estado, caído bajo su control, de una cierta autonomía frente a los intereses de las clases fundamentales de la sociedad. Autonomía que variaría básicamente en función del peso, organización y desarrollo ideológico-político, tanto de la burguesía como de los militares.

Dentro de estas perspectivas teóricas, el caso peruano es particularmente importante. El lento, tardío y dependiente desarrollo industrial ocurre en un contexto en que casi todas las viejas formas de articulación económica y política superviven, determinando que la sociedad en su conjunto aparezca fuertemente sesgada por un desarrollo desigual-combinado, en el que la heterogeneidad, complejidad y complementariedad de sus distintos modos de articulación constituyen sus rasgos definitorios. Con el cambio de la dominación imperialista en el país, a partir de la década del 60, la burguesía nacional dependiente profundiza su diferenciación interna y sus fracciones. La tradicional, todavía ligada a actividades agroexportadoras, y la moderna, de base urbano-industrial, entran en un claro conflicto de intereses: la primera centrada en una política económica liberal-cambista, la segunda orientada más a la protección del mercado inter

no. Una, incapaz de mantener el control político de corte oligárquico que había detentado, la otra sin la fuerza política para imponer un proyecto nacional coherente para la sociedad en su conjunto. Por otra parte, el proletariado urbano, por la expansión imperialista y la industrialización nativa, pasa a constituir la clase dominada de mayor peso, pero no desarrolla todavía la cohesión ideológica para formular un proyecto nacional alternativo ni la organización política necesaria para llevarlo a cabo.

La doble convergencia entre la debilidad de las fracciones de la clase dominante y la inmadurez del proletariado lleva a que, en una coyuntura económica caracterizada por una grave crisis fiscal y productiva, las FF.AA. desconozcan la legitimidad del poder constituido, tomen institucionalmente el poder político e inicien un proyecto relativamente independiente de los intereses específicos de las clases fundamentales de la sociedad.

Dentro de esta perspectiva, el estudio de la promulgación e implementación de la ley que establece la CI, así como el examen de la relación que se establece entre Estado, burguesía y proletariado, cobra particular importancia teórica, porque permite recuperar dinámicamente tanto la manifestación concreta de la autonomía relativa del Estado, como el conflicto que desatan, precisamente la burguesía, para mantener una estrecha ligazón con el poder, y el proletariado, para preservar su autonomía de clase.

Implícito en la perspectiva teórica adoptada en este trabajo es el rechazo de toda teorización abstracta en tomo a la naturaleza de Estado fuera de un contexto histórico concreto, y de las conceptualizaciones que necesariamente visualizan al Estado, bien como un agente políticamente "neutral" en la regulación del conflicto social, o bien como el instrumento pasivo de satisfacción de los intereses de la clase dominante. Se parte más bien de una separación analítica entre Estado y cla

se, que sin desconocer la caracterización de clase de la acción del Estado prefiere descubrirla y determinar tanto su variabilidad como la manera en que se manifiesta concretamente, en lugar de aceptarla por una definición *a priori*. Por otra parte, la separación analítica entre Estado y clase no es entendida como una *reificación* de la realidad sino como una postura metodológica que permite penetrar en ella. El haber escogido como tema de investigación la dinámica social que se teje en torno a la promulgación y funcionamiento de la CI responde a la consideración teórica de examinar cómo a lo largo del tiempo Estado y clase van enfrentándose, o van estableciendo estrechas vinculaciones, modificando tanto su composición interna como su mutua estrategia de acción.

Esta perspectiva teórica se engarza con un método de tipo inductivo, que apunta hacia el descubrimiento de la dirección del movimiento entre actores políticos que se mueven e interactúan en torno a problemas específicos.

La adopción metodológica de estudiar una reforma concreta emanada del poder político-legislativo del Estado no ignora que la trama que se teje alrededor de ella no está separada ni aislada del contexto social más amplio, dentro del cual se da en su conjunto la relación entre Estado y sociedad civil.. Cuando se analiza la posición del Estado frente a un determinado problema surge la necesidad de desagregarlo en sus distintos aparatos y poderes específicos, que actúan no sólo en función del problema concreto en cuestión sino en función de múltiples determinaciones que proceden del conjunto de la interacción política, ideológica, económica y social que se establece entre Estado y sociedad. Por lo tanto, la consideración del *contexto* no cumple una función simplemente informativa de telón de fondo, sino se constituye en un elemento indispensable para poder interpretar, evaluar y explicar la acción concreta del Es

tado con respecto a un problema específico. Lo mismo es válido para la clase o clases involucradas en la dinámica social que se da a partir de una determinada toma de posición del Estado. Contexto y dinámica específica en tomo a un problema dado son pues inseparables.

Plan del libro

El presente trabajo está organizado en dos partes. En la primera, se analiza la relación, a nivel institucional, entre Estado y clases afectadas por el establecimiento y funcionamiento de la CI. La vinculación Estadoburguesía industrial es el tema del capítulo 1, en que se intenta demostrar cómo la creación de la CI es uno de los factores más importantes que impiden la concretización de la alianza "natural" entre el nuevo Estado y la burguesía urbano-industrial. El capítulo muestra cómo la profundización de su enfrentamiento lleva, por una parte, a una clara diferenciación y recomposición interna de la burguesía industrial y, por otra, a crecientes fracturas ideo-políticas dentro del equipo gobernante. Señala, asimismo, cómo la autonomía inicial del Estado se va restringiendo y éste se convierte en el espejo y refuerzo del conflicto de clase, viéndose forzado, previa una notable recomposición interna, a adoptar una política económica más marcadamente de clase. La dinámica Estado-proletariado urbano-industrial, considerado éste en su nueva calidad de comunero industrial, es tratada en el capítulo 2, cuya finalidad es la de observar cómo, frente a la gestación de un movimiento comunero de corte clasista, el Estado, después de un intenso conflicto entre distintos aparatos estatales, cada uno interesado en apoyar una diferente línea de acción política, interviene primero para fragmentarlo y luego canalizarlo y controlarlo. La misma dinámica Estado-trabajadores, pero desde una perspectiva sindical, es analizada en el capítulo 3. Allí se resalta la necesidad del

Estado de mantener fragmentadas las varias centrales sindicales y de crear sus propias bases de apoyo sindical, entre la emergencia de la autonomización de un sector del movimiento obrero. Asimismo, se exploran las múltiples y a veces contradictorias vinculaciones que se establecen entre sindicato y comunidad, en relación tanto con el Estado como con la empresa.

En la segunda parte del libro, se confronta la dinámica Estado-clase a nivel institucional, con las percepciones del significado y funcionamiento de la CI, de un conjunto de participantes directos a nivel de la unidad de producción, es decir empresarios, dirigentes comuneros y dirigentes sindicales. La visión de éstos será presentada en los capítulos 4 y 5 respectivamente, en los que se tratará de abordar el tema central: CI elemento de integración o instrumento de lucha.

Las técnicas de investigación adoptadas para llevar a cabo este trabajo han sido, fundamentalmente, el examen de documentación escrita para el análisis a nivel institucional, y entrevistas en profundidad para el análisis a nivel individual, apoyadas éstas, en la medida de lo posible, en documentación escrita.

Primera parte

estado, clase empresarial y comunidad industrial

GIORGIO ALBERTI

Introducción

PROPÓSITO DE ESTE CAPÍTULO es el análisis de la relación entre burguesía industrial y Estado, con particular atención al rol que en ella juegan tanto la legislación sobre la CI como su funcionamiento. Para tal fin, se ubica el objeto del análisis en el contexto más amplio del proceso político que se desarrolla antes y después de la ley de CI.

La descripción analítica de la relación Estado-burguesía tiene obviamente propósitos teóricos. Entre ellos, cabe resaltar la utilización del concepto de la autonomía relativa del Estado, percibida ésta ya no como una característica relativamente estable y estática de la dominación política en sentido abstracto (Poulantzas 1972), sino como una variable y muy dinámica tipificación del modo de articulación entre Estado y clase en un determinado contexto concreto.

En el presente capítulo, después de esbozar muy brevemente las condiciones específicas que determinaron la toma del poder por parte de los militares, se explora cómo la autonomía relativa del Estado se manifiesta concretamente en relación a la burguesía industrial y cómo la lucha política que se desata en el seno de la sociedad termina por atravesar también al Estado, tanto en su nivel de conducción política como en los aparatos que conforman su estructura, arrasando con cuanta autono

mía había tenido y obligándolo a adoptar una política económica más claramente de clase. En este contexto, es particularmente significativo el análisis de la reacción ideológica, política y económica de la burguesía con respecto a la CI, porque esclarece cómo una medida medular en la construcción de un modelo político, basado en una re definición de intereses de clase, y en la armonización entre capital y trabajo, al ser impugnada por una de las clases en cuestión, se convierte, a raíz de la lucha política y económica que desata, en uno de los principales factores del fracaso del mismo modelo.

Conflictos interburgueses y crisis de hegemonía

En vísperas de la dación de la ley que prescribe el establecimiento de la CI, la clase dominante de la sociedad peruana se encontraba en una coyuntura crítica por dos órdenes de factores: por una parte, la intensificación del proceso de industrialización, a partir de los años 50, había determinado una notable diferenciación de intereses entre las varias fracciones que la componían; por otra, la nueva modalidad de penetración del capital extranjero en la economía nacional agigantaba la situación de dependencia del país, impidiendo, entre otras cosas, que la emergente fracción burguesa con base económica urbano-industrial se convirtiera en el nuevo eje hegemónico de organización política del país. Una extraña combinación de fuerzas y de factores convergentes aseguraba la "convivencia" en la escena política y económica de lo viejo y lo nuevo, sin que uno ni otro tuviese la capacidad de tomar bajo su control el aparato estatal y de ahí intentar la concretización de un proyecto nacional, que desde los lejanos días de la iniciación de la República permanecía tan sólo como esperanza.

En efecto en la década de los cincuenta, con la reactivación del mercado internacional después de la se

gunda Guerra Mundial, el *boom* de la minería y el positivo impacto sobre los minerales a raíz de la guerra de Corea, se desarrolló un creciente enfrentamiento entre los tradicionales sectores agro-industriales, interesados en remover los controles y retomar a una política libre-cambista, y los emergentes sectores industriales que demandaban protección para poder desarrollar sus aún débiles actividades industriales.

Durante todo el periodo de Odría (1948-1956) los agro-exportadores lograron liberalizar los intercambios, ganando la batalla con la emergente fracción burguesa-industrial, no obstante que en el contexto nacional el peso de sus actividades económicas disminuía, por el fuerte incremento de las exportaciones de minerales y la continuada diversificación industrial, alentada sobre todo por las necesidades de industrias de apoyo a la exportación de minerales y a la aumentada demanda de productos para un mercado urbano de expansión (Caravedo M. 1974).

En 1959, con la dación de la Ley de Promoción Industrial, las tendencias de diversificación industrial en curso encontraron un apoyo normativo que impulsara decisivamente su intensificación. Pero las nuevas oportunidades fueron aprovechadas en forma muy desigual por los operadores económicos en el país, con una clara ventaja a favor de las inversiones extranjeras directas en la estructura de producción, que se constituyeron en el elemento dinamizador de la economía nacional. Por ejemplo, en 1969 el capital extranjero controlaba el 37% de la producción industrial, y las industrias bajo su control eran las más dinámicas de la estructura industrial del país (Femer 1975: 13-15). Así, el capital extranjero fue el protagonista del proceso de crecimiento y diversificación industrial que ocurrió en el Perú entre 1959 y 1968, limitando las posibilidades de desarrollo del sector industrial de la burguesía nacional, pese a que una pequeña pero económicamente importante fracción de

esta clase se desarrolló en asociación con el capital extranjero. Su limitado desarrollo le impidió desplazar definitivamente a los sectores burgueses tradicionales de base agro-exportadora.

Sin una fracción hegemónica dentro de la clase dominante, y con crecientes brotes de movilización popular, sobre todo en el campo con los movimientos campesinos y las guerrillas de 1965, el país vio su último intento de salvar el orden constitucional con el experimento populista de Belaúnde. Su tímido y contradictorio proyecto de reformas no logró superar los obstáculos representados por las acciones de los sectores más conservadores de Acción Popular y por el veto que sistemáticamente le opuso el Congreso, todavía controlado por la burguesía tradicional, representada por la coalición APRA-UNO.

En este contexto se profundiza la creciente diferenciación de intereses entre la burguesía tradicional agro-exportadora y la nueva burguesía industrial. La primera no podía imponer las viejas reglas del juego librecambista, ni la segunda podía aprovechar de los recursos del Estado para profundizar el proceso de industrialización en curso. Ambas tenían fuertes ligazones con los órganos fundamentales del Estado, el ejecutivo y el legislativo, por lo menos durante los primeros años del mandato de Belaúnde, pero precisamente la incapacidad de ver más allá de los inmediatos intereses de grupo llevó a la fragmentación del poder político del Estado y a una situación de empate en la que ambos contendores resultaron perdedores.

Deterioro de la legitimidad política y emergencia de una nueva ideología político-militar

Cuando el régimen de Belaúnde mostraba toda su incapacidad de solucionar la crisis económica y fiscal y de llevar a cabo las reformas propuestas en la platafor

ma electoral, se intentó la última alianza imposible entre el sector "carlista" de AP y el APRA "a fin de consolidar el gobierno y constituir un efectivo régimen populista" (Cotler 1971: 123). Sus posibilidades de éxito, sin embargo, se verían seriamente afectadas por el progresivo deterioro del apoyo militar a Belaúnde, que en última instancia era el único factor capaz de asegurar la continuidad institucional del régimen y salvar el sistema de dominación de la burguesía en su conjunto, pese a la crisis de hegemonía. El acercamiento de un sector de AP al APRA, que se perfilaba como el próximo ganador de las elecciones generales de 1969, liberó a las FF.AA. del compromiso político de apoyar el programa de reformas de AP y abrió las puertas a la intervención militar precipitada por el escándalo que suscitó el nuevo arreglo con la IPC. El proyecto político de las FF.AA. no apuntaba a la simple solución de problemas de coyuntura para reentregar el poder político a quienes en su conjunto mantenían el poder económico, sino a una efectiva reestructuración de las bases económicas de la sociedad y a la constitución de un Estado fuerte que limitara la libertad de acción del capital extranjero, asegurara las bases de un desarrollo industrial *nacional* y encauzara la emergente movilización popular dentro de los parámetros dictados por la nueva autoridad política.

Para entender la especificidad del proyecto político de las FF.AA. es necesario examinar brevemente la emergencia de una nueva ideología militar, que abandona la definición exclusiva de su rol en términos de la defensa del territorio patrio y desarrolla una nueva concepción de la seguridad nacional, estrechamente vinculada al problema del desarrollo económico y social de la sociedad en su conjunto. Entre los factores que han determinado la formación de la nueva ideología militar, los más importantes parecen ser los siguientes:

a. El impacto de las nuevas Escuelas Militares, el Centro de Instrucción Militar (CIMP) y el Centro de Altos Estudios Militares (CAEM), que incluyeron en sus programas, además de cursos típicamente de instrucción militar, una comprensiva exposición a los problemas fundamentales de orden político, económico y social que mantenían a la sociedad peruana en una situación de atraso y subdesarrollo (Villanueva 1972).

b. Las intensas actividades del Servicio de Inteligencia que iba descubriendo tanto las tramas y vinculaciones que ataban el capital extranjero con los grupos de poder nativo, como las redes de interacción de las organizaciones subversivas; que constituían una amenaza para el orden constituido (Stepan 1976).

c. Las experiencias directas de muchos oficiales del ejército en Francia, al participar en cursos y prácticas de observación de las operaciones militares francesas en Argelia. Algunos de ellos escribieron criticando la estrategia francesa de usar sólo la represión, sin preocuparse de las condiciones socio-económicas que generaron los movimientos guerrilleros (Stepall 1976).

d. La intervención que el ejército tuvo en 1962 para controlar el importante movimiento campesino del valle de La Convención y Lares, dirigido por Rugo Blanco y la represión del movimiento guerrillero de 1965 por parte del ejército. Estas experiencias directas proporcionaron una base concreta y complementaria a los aspectos teóricos de la pobreza y subdesarrollo estudiados en los cursos y ejercitaciones del CAEM. La experiencia y el contacto con las condiciones socio-económicas que generaron los movimientos guerrilleros, condujeron a una clara formulación de la relación entre injusticia social y brotes revolucionarios (Einaudi 1976; De la Flor Valle 1962; Gallegos 1966; Mercado Jarrín 1967).

La convergencia de estos factores llevó a plasmar una nueva ideología militar cuyos rasgos más saltantes serían:

a. La seguridad nacional depende no sólo de la capacidad de la FF. AA. de defender el territorio nacional de posibles ataques externos, sino fundamentalmente de la capacidad política de transformar las estructuras de poder (tanto en sus vinculaciones externas como en su manifestación interna), que mantienen al país en una situación de desigualdad, pobreza y atraso, lo que favorece la gestación de movimientos subversivos.

b. Las fuerzas políticas tradicionales son incapaces de llevar a cabo un programa coherente de reformas estructurales por tener múltiples vinculaciones con las estructuras de poder; el capitalismo dependiente, tal como se está desarrollando en el país, ha demostrado su incapacidad para resolver los problemas de empleo, distribución del ingreso, concentración de poder económico en pocas manos y marginación de las masas.

c. La persistencia del *statu quo* lleva necesariamente a explosiones revolucionarias que implicarían la necesaria intervención militar para reprimirlas, o el peligro de desaparición institucional de las mismas FF.AA. Ni una ni otra alternativa eran aceptables en la coyuntura política anterior a 1968. Las FF.AA. ya no definían su rol como "los perros guardianes de la oligarquía", ni por supuesto estaban dispuestas a permanecer inactivas frente a la acción subversiva de grupos "extremistas". La conclusión obvia era que la única alternativa abierta era la intervención institucional en la política para hacer precisamente lo que los "políticos" habían demostrado no poder y no querer hacer.

Mientras ocurría la génesis de un nuevo pensamiento militar" se iba perfilando en el seno de los sectores industriales más progresistas una nueva posición ideológica, tanto con respecto al rol del Estado en lo económico, como en relación a la necesidad de un cambio de estructuras para remover los obstáculos, representados por la dominación política de la oligarquía, que impedían el avance del desarrollo industrial.

Esta nueva toma de conciencia de la fracción "moderna" de la burguesía quedaba demostrada en la actitud reivindicativa que comenzó a tomar fuerza en el seno de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI) a partir de la segunda mitad de 1967. El tema de la protección de la industria nacional se convertía en el elemento de aglutinación de los industriales, cuyos intereses se veían afectados por las concesiones liberalizantes del gobierno que actuaba bajo la presión de los agro-exportadores y la necesidad de divisas. Ya "en 1966 al producirse una crisis en los precios de la agricultura de exportación la Sociedad Nacional Agraria (SNA) proponía una modificación de la ley de promoción industrial. Los industriales acusan al Estado de ser cómplice de una campaña anti-industrialista por favorecer la producción agropecuaria" (García de Romaña 1975). En los meses siguientes, se agudiza el conflicto de intereses entre los industriales, que pretendían mayores incentivos y mayores controles arancelarios, y los agro-exportadores que insistían en mantener un modelo de desarrollo basado sobre la libre iniciativa, la libertad económica y la mínima interferencia del Estado. En un editorial de *Industria Peruana* de 1967 se acusa al gobierno de fomentar exclusivamente la actividad económica sustentada en la exportación de materias primas, y en enero de 1968 la directiva de la SNI convocó a una Asamblea General Extraordinaria de Asociados para informar que la Cámara de Diputados había aprobado un proyecto, destinado con otros a financiar el presupuesto de 1968, por el cual se suspendían las exoneraciones de derechos arancelarios a la importación de materias primas, máquinas y equipos necesarios para la industria manufacturera.

El alejamiento entre el gobierno y los industriales, representados por la SNI, llegó a su punto máximo cuando en mayo de 1968 el gabinete ministerial presidido por Perrero presentó un nuevo proyecto de disminución de tarifas, que fue considerado por la SNI como una nue

va devaluación del 15 %, adicional a la sufrida en setiembre, del 44%. El proyecto del mencionado decreto-ley preveía, además, un nuevo impuesto del 16% a la venta de productos manufacturados en el Perú. El rechazo de la SNI a la política industrial del gobierno fue total, llegándose a afirmar en el editorial de *Industria Peruana*, mayo 1968, que "en los anales de la política económica mundial no se registrará jamás un instrumento más nocivo para el desenvolvimiento económico". Estos ataques frontales a la política económica del gobierno, en la segunda fase del régimen de Belaúnde, indican claramente que dentro de la burguesía industrial existe un sector, más progresista y tecnológicamente más adelantado, que rompe decididamente con el poder -y sobre todo con la fracción "oligárquica" de la burguesía, y empieza a dar forma a un proyecto alternativo de desarrollo que, alejándose de los esquemas tradicionales de corte liberal; adopta una posición más realista con las necesidades objetivas del desarrollo en los años sesenta, y percibe que "sólo una efectiva y drástica política de promoción industrial, dentro de una concepción general del desarrollo económico puede sacar al país de esta continua dependencia de las fluctuaciones de materia prima, cuya alta incidencia en el PNB acarrea los problemas periódicos de déficit en la balanza de pagos, de exceso de importaciones, crisis fiscal y alza de precios" (*Industria Peruana* junio 1967). La política de promoción industrial debe ser parte de una planificación democrática por parte del Estado, con el propósito de crear las condiciones estructurales favorables al proceso de industrialización. Industrialización que debe ir más allá de la sustitución de importaciones y de promover la exportación de productos no-tradicionales.

En el nuevo esquema industrialista que se va perfilando en los planteamientos del sector más dinámico de la burguesía industrial, se reclama al Estado un rol mucho más activo de promoción y apoyo al desarrollo in

dustrial, al mismo tiempo que se reconoce impostergable la necesidad de llevar a cabo un programa de reformas estructurales que permitan la homogeneización relativa de la sociedad, con la consecuente ampliación del mercado interno y el aumento de la demanda de productos manufacturados. El motor que debe impulsar la expansión industrial es, por supuesto, la empresa privada, entendida ya no como unidad de estructuración paternalista y personalista, sino como una unidad caracterizada por una alta racionalización del trabajo, despersonalización de las relaciones de poder, gran inversión de capital y, por lo tanto, alta tecnología y elevada productividad. El contexto social apropiado para el exitoso funcionamiento de la empresa privada en su versión moderna debe ser políticamente estable, aunque estable no significa, por cierto, el mantenimiento de las antiguas estructuras de poder, que en las apreciaciones de los representantes más lúcidos de esta fracción de la burguesía han sido las verdaderas causas del subdesarrollo nacional. El contexto económico, por otra parte, tal como hemos brevemente mencionado antes, debe superar los anacronismos impuestos por una visión demasiado liberal del quehacer económico e incorporar los modernos planteamientos de inspiración cepalina sobre el nuevo rol del Estado, y la importancia de la programación indicativa.

Es muy posible que la concepción señalada arriba no sea compartida por la mayoría de los industriales, pero refleja la posición de la directiva de la SNI, presidida en el periodo inmediatamente anterior al golpe de octubre del 68 por un representante de la nueva burguesía.

Industriales y gobierno militar: conincidencia inicial, octubre 1968 – diciembre 1969.

Cuando el escándalo de la página *once* precipita la intervención militar del 3 de agosto de 1968, y la Junta en el poder hace público su programa de gobierno, es

fácil detectar muchos puntos en común con los planteamientos de los industriales ligados a los sectores más dinámicos de la economía. Estos objetivos comunes son subrayados en la revista *Industria Peruana* de octubre de 1968. Allí se afirma que el sector privado y el sector público deben entablar y mantener "un fructífero diálogo", porque "el progreso y desarrollo del país será el resultado de una política de entendimiento y mutua colaboración entre el Estado y la empresa privada". Asimismo se insiste que sólo la industrialización del país podrá superar las limitaciones y deficiencias de índole estructural que afectan a la economía nacional, haciéndola vulnerable tanto a las fluctuaciones de precios de las materias primas que se exportan, así como a los altos precios de los productos importados, que con la debida protección se podrían elaborar en el país.

En los meses siguientes continúa la política de acercamiento entre la dirigencia de la SNI y el gobierno del presidente Velasco. La estrategia adoptada es la de insistir en la importancia de la industria privada en el desarrollo nacional y demandar una adecuada política de apoyo de parte del Estado. Así, en el editorial de *Industria Peruana*, de febrero de 1969, se señala que la industria nacional ha logrado un ritmo de crecimiento superior al de la economía en su conjunto. En el II Congreso Nacional de Industrias se aplaude la recuperación de la Brea y Pariñas *, siempre y cuando este acto no signifique un recorte a la empresa privada. En el mismo

*Las instalaciones de La Brea y Pariñas habían sido explotadas por la IPC, filial de la Standard Oil de New Jersey, y habían llegado a constituir un insulto a la soberanía del país por las prácticas ilegales de la compañía extranjera. Belaúnde, al asumir la Presidencia en 1963, había prometido la solución del problema del petróleo de La Brea y Pariñas en 90 días. Sólo después de 5 años llegaba a un acuerdo lesivo a los intereses nacionales (Cotler 1971). La Junta Militar recuperó los campos y las instalaciones controladas por la IPC, 6 días después de asumir el poder.

editorial de *Industria Peruana* se subraya otra vez la importancia del sector manufacturero y se plantea "como imperativo de la hora, la definición de una clara política industrial que, de un lado, proteja el trabajo de los peruanos, garantizando el mercado interno para la producción nacional" y de otro, proporcione las bases para el fortalecimiento de la empresa privada. El mismo llamado es repetido en mayo para poder hacer frente a los compromisos del Pacto Andino. En el mismo mes, el presidente de la SNI pide una amplia colaboración entre el gobierno y las empresas en una reunión de contacto con los funcionarios del Ministerio de Industria, y el Ministro de Hacienda, general Morales Bermúdez, en una reunión con las fuerzas productoras pide apoyo para la gestión del gobierno y expresa que el Estado debe aumentar su peso en la economía nacional. Anteriormente, en el mes de marzo, con la creación del Ministerio de Industria y Comercio, la política de acercamiento de la dirigencia industrial parece obtener sus primeros resultados tangibles. "La Sociedad (SNI) expresó la satisfacción institucional por tan acertada medida del Gobierno Revolucionario... La SNI reitera una vez más su firme propósito de cooperar con el nuevo organismo para que éste cumpla a plenitud los importantes objetivos que le han sido asignados". La firma en mayo del Acuerdo de Cartagena y la dación en junio del D. S. 002-69IC, que establece estímulos a la exportación de productos no tradicionales, parecen confirmar que efectivamente la alianza entre el sector más prugresista de la burguesía industrial y el Gobierno Revolucionario de las Fuerzas Armadas está concretándose. El Decreto Ley de Reforma Agraria (RA), del 24 de junio de 1969, primera acción legislativa verdaderamente definitoria del nuevo régimen permite interesantes deslindes de posición política dentro de la burguesía. En efecto, dicha reforma ataca las bases de la tambaleante fracción tradicional de la burguesía al proponer la cooperativización de los grandes complejos agro-industriales produc

tores de azúcar. Sus propietarios, miembros también de la SNI, al verse directamente atacados por la reforma piden el apoyo de la SNI, que no sólo no reciben, sino que deben admitir su declinación y definitivo abandono de eje hegemónico de la clase dominante, pues a la SNI le resulta evidente que el Gobierno Revolucionario, al promulgar la RA, manifiesta plena conciencia de que el Perú podrá alcanzar el desarrollo a través de la industrialización. Pareciera que con la superación de los obstáculos estructurales al desarrollo industrial propuestos por la RA se va plasmando un modelo político social en que, bajo la tutela de los militares, la burguesía urbano industrial de corte más "moderno" puede, efectivamente, desplazar a la fracción "oligárquica" y constituirse en el nuevo eje de organización económica de la sociedad. Para ello, puede contar con el decidido apoyo de un Estado con vocación industrial y nacionalista (el enfrentamiento con Estados Unidos a raíz de la amenaza de aplicación de la enmienda Hickenlooper, el conflicto en tomo a las doscientas millas y el discurso del presidente Velasco en la reunión de la CEPAL en Lima, en el que denuncia la relación existente entre dependencia externa y subdesarrollo, ilustran ampliamente el carácter nacionalista de las primeras medidas del régimen), con un mercado interno ampliado como consecuencia directa de la RA y con la despolitización de las clases populares organizadas que serían incorporadas al modelo en gestación vía consumo y "participación". El hecho político más significativo de esta recomposición de las relaciones de poder en el país sería la estrecha vinculación entre un Estado mucho más fuerte, organizado y burocratizado que el de sus predecesores, y la fracción moderna de la burguesía industrial. Vinculación asegurada por la necesidad mutua entre Estado y burguesía urbano-industrial para poder lograr el éxito del nuevo modelo. Sin embargo, no se concretó lo que a fines de 1969 parecía la solución política más probable.

Ello se debió a múltiples y convergentes factores. En primer lugar, el reconocimiento por parte de los militares en el poder de que la burguesía "moderna" como fracción de clase era extremadamente débil, vinculada al capital extranjero, y por tanto no nacionalista. En segundo lugar, la escasa oposición encontrada a raíz de las primeras reformas del régimen convenció al grupo que hegemonizaba a las FF.AA. que el camino estaba abierto para llevar la revolución también a la industria. Por otra parte, los pocos empresarios que estaban dispuestos a mantener una política de acercamiento al régimen fueron marginados institucionalmente por un movimiento de fuerzas de oposición, el mismo que culminara con la elección de Duharte a la presidencia de la SNI. En tercer lugar, el programa de reforma y sobre todo el estilo de gobierno autoritario y exclusivamente militar en todos los altos niveles de los aparatos del Estado, crearon una notable incertidumbre en los sectores empresariales indecisos que, por su inmovilidad y consiguiente radicalización del proceso de reformas, serían llevados hacia posiciones de neta oposición al régimen.

Los meses que van desde la promulgación de la Ley de Reforma Agraria a la dación de la Ley de Industrias son decisivos para definir la relación entre el GRFA y la burguesía nacional. Mientras la actividad del Estado se incrementa en todas las esferas de la vida política del país y llega a ser el único interlocutor activo en el diálogo político, la suerte de la fracción oligárquica de la burguesía está signada. Por otra parte, el 28 de julio de 1969, en su mensaje al país el presidente Velasco se refiere por primera vez a la necesidad de reformar la empresa privada. Sostiene que esta reforma no perjudicará a los empresarios, ya que será gradual y no implicará la desaparición de la propiedad privada sobre los medios de producción. Esta reforma tendrá lugar en el mediano plazo y dará participación a los trabajadores en las utilidades de la empresa y en la gestión misma.

La empresa privada no será cooperativizada, salvo los casos comprendidos en la RA.

Estas declaraciones no aluden tanto a las características propiamente tales de la reforma empresarial (que no son precisadas), sino representan más bien una toma de posición, un anuncio de futuras medidas que no deben preocupar a los empresarios privados. Por eso, en su discurso del 7 de octubre de ese mismo año, en Trujillo, incide nuevamente en estas seguridades al declarar que no se puede identificar a la oligarquía tradicional con aquellos industriales y empresarios que contribuyen a forjar la riqueza del país porque entienden que el capital tiene una responsabilidad social. La oligarquía, por el contrario, siempre en los conceptos del Presidente, nunca representó un verdadero industrialismo.

Así, a mediados de 1969, nadie, salvo los más dogmáticos, duda que las declaraciones anti-oligárquicas de varios voceros del gobierno, inclusive del mismo Presidente, tengan respaldo en la acción concreta del gobierno. La posición ideológica de la revolución frente a la "oligarquía" queda claramente definida por el presidente Velasco en el discurso del 3 de octubre de 1969, cuando dijo: "el desarrollo, entendido como proceso transformador y revolucionario, tiene un precio que debe ser pagado y que, en gran parte, consiste en la liquidación de todos los privilegios que los pocos tuvieron a expensas de los muchos" (Pease y Verme, 1974: 112). No podía haber por lo tanto diálogo entre los defensores de la revolución y sus enemigos de antes y de ahora: la oligarquía. En cuanto a la fracción burguesa más moderna, es el mismo Presidente quien se encarga de mantener los puentes tendidos al afirmar en el discurso de clausura de la reunión anual de empresarios CADE 69 que: "Una de las piedras angulares de la transformación estructural que queremos realizar tiene necesariamente que ser el desarrollo de la industria. Pero la industria

lización de una sociedad en proceso de transición, de una sociedad en proceso revolucionario de cambio, no puede ser una industrialización tradicional" (CADE 69). Y en diciembre del mismo año el gobierno nombra Alcalde de Lima al ingeniero Eduardo Dibós Chapuis, presidente de la SNI, y destacado representante de un pequeño núcleo de empresarios dinámicos y modernos y con orientación ideológica compatible con las iniciativas del gobierno hasta aquel entonces. Este hecho, que pudiera significar una vinculación institucional más estrecha entre el gobierno y la SNI, anticipa sólo lo que será un patrón recurrente en la relación Estado-empresarios, es decir la convocación individual de empresarios destacados y afines a los planteos oficiales, con el propósito de solicitar su colaboración en cuestiones referentes a varios aspectos de la actividad industrial.

Pese a los tanteos mutuos entre Estado y burguesía moderna, a la necesidad de apoyo recíproco, y a la compatibilidad de sus respectivos proyectos políticos, el año se cierra con escasos logros que puedan efectivamente señalar la existencia de una estrecha articulación entre los dos. Más bien, la crisis económica continúa (el crecimiento del sector industrial es de 1.4% anual, Banco Central de Reserva 1974: 24), determinada entre, otras cosas, por el retraimiento casi total de las inversiones nacionales y extranjeras ante la inseguridad sobre las anunciadas nuevas reglas de juego.

Enfriamiento entre industriales y gobierno en mayo de 1970

La no definición de la relación entre Estado y burguesía moderna continúa en los primeros meses de 1970, pese a que el Ministro de Industria y Comercio, contralmirante Dellepiane, declara que no habrá reforma de la empresa por decreto ley y que el Ministro de Economía, general Morales Bermúdez, en la exposición sobre el

Plan Económico Anual, señala la necesidad de superar la recesión de inversiones y pide confianza a la gestión del gobierno. La respuesta del presidente de la SNI, indica que el apoyo a la nueva política económica del gobierno, sólo será posible "si se modificaran ciertas condiciones negativas para la inversión", y señala el inicio de un notable enfriamiento entre Estado y burguesía industrial, por lo menos a nivel institucional.

Los acontecimientos ocurridos entre marzo y abril del mismo año muestran que la política gubernamental se va progresivamente alejando de las metas deseadas por la burguesía industrial. La expropiación de los diarios *Expreso* y *Extra*, de la Editora Nacional, cuyo mayor propietario era Manuel Ulloa, ligado a intereses económicos internacionales y a la emergente burguesía moderna, desencadena una polarización de fuerzas tal vez mayor de la que ocurrió en ocasión de la RA. Todas las fuerzas sociales ligadas al control del capital se pronuncian decididamente en contra de tal medida, que revela la tendencia totalitaria del régimen y que pretende acallar a la oposición. Por otra parte, el apoyo de las organizaciones representativas de los sectores populares es total. Entre ellas vale la pena destacar las declaraciones de la CGTP y del Partido Comunista que "ante la conspiración de las fuerzas de la oligarquía, del APRA y de los residuos del belandismo y beltranismo, hace un llamado a todos los sectores progresistas del país a cerrar las filas en defensa de la Junta Militar de Gobierno" (Pease y Verme, 1974: 155). El diario *Expreso*, en su nueva gestión, revela inmediatamente su apoyo al proceso revolucionario y en uno de sus primeros editoriales señala que a raíz de la implementación de la RA en los grandes complejos agro-industriales del norte han comenzado a surgir los Comités de Defensa de la Revolución, hecho silenciado por la gran prensa oligárquica y pro-imperialista. La respuesta de los sectores propietarios viene del extranjero, donde Ulloa declara que el gobierno

ha caído en manos de los comunistas, que se han infiltrado en los diarios expropiados y desde ahí orquestan su plan de llevar el país al comunismo.

A estas acusaciones se suma el enjuiciamiento de la coyuntura política por parte del diario *El Comercio*, que si bien había apoyado las primeras medidas nacionalistas del régimen militar, empieza a mostrar honda preocupación en un editorial en el que, al comentar la expropiación de los diarios, se pregunta: "¿Hacia dónde lleva el gobierno al país?" En el mismo editorial se ofrece una primera respuesta: "Hasta ahora, con motivo del proceso revolucionario, se ha ido entrando, cada vez más, en una dictadura". Lo que está en juego en este momento, continúa *El Comercio*, "son los valores fundamentales de la Civilización Occidental y Cristiana, tales como la libertad en todas sus formas, la creencia en la bondad del sistema democrático, y la necesidad de la propiedad privada" (*El Comercio*, 11 de marzo de 1970).

Será el mismo presidente Velasco quien se encargará de contestar a las acusaciones de infiltración comunista afirmando: "No es comunismo luchar contra el subdesarrollo, no es comunismo rescatar al campesino de su miseria secular, no es comunismo combatir a una oligarquía que envileció a este pueblo, no es comunismo ni extremismo luchar de veras contra la injusticia, contra el hambre, contra la explotación" (Pease y Verme, 1974: 154). En el mismo discurso pronunciado en ocasión de la manifestación militar en Palacio para expresar su adhesión al GRFA el 20 de marzo, el Presidente espera todavía en la contribución de la burguesía moderna al proceso revolucionario al declarar: "Dentro de las nuevas condiciones creadas por los cambios revolucionarios, los inversionistas y los empresarios modernos tienen todas las garantías y todos los alicientes a que legítimamente pueden aspirar" (Pease y Verme 1974:154).

Primeros enfrentamientos entre la SNI y gobierno, y recomposición institucional de la SNI

No obstante estas declaraciones, las posiciones de los varios actores políticos se van perfilando claramente. y pocos días después del mencionado discurso del general Velasco, el presidente de la SNI lanza su primer ataque público al régimen al pronunciarse en contra del intento de cooperativizar empresas establecidas. Mientras tanto se va profundizando la intervención estatal en la economía al anunciarse que pronto el Estado refinará y comercializará el cobre y la harina de pescado. Y en el discurso que el presidente Velasco pronuncia al inaugurarse, en Lima, el Congreso Latinoamericano de Industriales se esbozan los lineamientos de la concepción del pluralismo económico, caracterizado por la presencia en la economía de la empresa privada, las cooperativas, las empresas de autogestión y las empresas estatales. Es indudable que todos estos acontecimientos políticos deben haber pesado en la recomposición de fuerzas que estaban operando en la SNI, cuya directiva había intentado en varias oportunidades un acercamiento al gobierno. La elección de Alfredo Ostojá, como presidente de la Sociedad, y la derrota de Alejándro Tabini confirmarían que los empresarios modernos auspiciadores de una vinculación más estrecha con el gobierno no representaban a la mayoría de industriales del país.

Contemporáneamente al cambio de directiva de la SNI, con la afirmación de personajes más ligados a la industria tradicional, el gobierno hace público el anteproyecto sobre la ley de industrias e invita a los interesados a emitir comentarios, sugerencias e inclusive críticas. En dicho anteproyecto es evidente que el Estado asumirá un rol muy importante en la economía al explotar directamente la industria básica. Pero no se menciona lo que más temían los industriales, es decir la

te es decir que están equivocados, que todos los industriales no piensan así y que este grupo que está tratando de mover a otras instituciones son gente interesada que lo pueden hacer incluso de mala fe". Es muy probable que las declaraciones del Presidente respecto al intento de los industriales sean una respuesta directa al comunicado aparecido el día anterior, en el que la SNI se asocia a la Sociedad Nacional de Pesquería, la Sociedad Nacional de Minería y Petróleo, la Cámara de Comercio y la Cámara Peruana de la Construcción, atacando frontalmente a la Ley de Industrias en general y a la CI en particular (Pease y Verme, 1974: 191). La tensión y las polémicas generadas a raíz de la nueva legislación continúan y unos días más tarde el Presidente interviene otra vez intentando calmar los ánimos y asegurando que los trabajadores no podrán adquirir más del 50% de las acciones de la empresa. Sin embargo, la polémica sigue: frente al industrial Raimundo Duharte, que defiende la difusión de las acciones, se alza Augusto Zimmermann, jefe de la Oficina Nacional de Informaciones (ONI) apoyando una apropiación colectiva.

Con la dación del Decreto-Ley 18384 que establece el régimen de CC.II. en setiembre de 1970, se van perfilando claramente dos hechos importantes e interrelacionados: primero, la definitiva recomposición interna de la clase empresarial, en la que, por una parte, a raíz del enfrentamiento político con el Estado, ha sido marginado el sector del empresariado numéricamente minoritario pero con importante peso económico, favorable al diálogo y a la conciliación de su posición con el proyecto político del régimen militar; y, por otra, la mayoría de los empresarios se ha aglutinado en torno a la nueva dirigencia institucional que se había puesto al descubierto atacando duramente la nueva legislación industrial. Así lo indicaría la movilización de más de mil empresarios reunidos en el local de la SNI para res

paldar la gestión realizada por el Comité Ejecutivo, gestión considerada por *Industria Peruana* (setiembre 1970) como un verdadero movimiento de la clase empresarial en apoyo a sus líderes institucionales.

Segundo, la recomposición de fuerzas en el seno de la SNI permite una política de enfrentamiento más abierto entre ésta y el Estado.

Descartadas de esta manera las posibilidades de diálogo institucional entre Estado y burguesía industrial, por la actitud crítica de la SNI, quedan abiertos los canales de articulación que ofrece la reunión anual del CADE. Ahí se reúnen desde varios años los empresarios profesionales bajo los auspicios del Instituto Peruano de Administración de Empresas (IPAE), institución que desde su fundación se ha preocupado de difundir las técnicas modernas de administración de empresas y ha tratado de despolitizarlas, separando los aspectos gerenciales y administrativos del marco condicionante proporcionado por las varias modalidades de propiedad del capital.

El frente en contra del subdesarrollo: puente entre empresarios y gobierno

Es precisamente en la reunión de CADE 70, en que se debate el tema "Perú: nueva sociedad industrial", donde el gobierno tiende un puente para incorporar a su proyecto político a los sectores del empresariado moderno, que entienden que la revolución no está en contra de ellos. Por otro lado, el mismo tópico escogido para los debates por el comité organizador de CADE muestra que existe también en el sector empresarial un pequeño núcleo que mira con optimismo hacia el futuro, sobre todo en vista de la expansión del mercado y la integración andina, y busca el acercamiento con el gobierno. Al respecto, las palabras del presidente

de CADE 70, Samuel Drassinower, son claras y enfáticas; "El Perú tiene conciencia cada vez más lucida de que el subdesarrollo termina donde empieza la revolución industrial", y "uno de los aspectos más visibles de este curso irreversible de la historia, hacia un ordenamiento industrial de la sociedad es el ejercicio pleno de su poder, por parte del Estado, modernizado por la revolución". Se acepta por lo tanto la presencia de un nuevo tipo de Estado que con su capacidad de gobierno imponga a la sociedad "el abandono de sus estructuras tradicionales para incorporarse con determinación a lo que se ha llamado la revolución industrial". Y tampoco preocupa el emergente esbozo de una estructura económica pluralista, que se aparta tanto del capitalismo tradicional como del comunismo y que incluye todo tipo de empresa, desde la privada a la estatal, a las mixtas nacionales y multinacionales, a las cooperativas, porque "todas ellas darán trabajo y porque todas pueden, eventualmente, satisfacer una necesidad". El imperativo de la nueva sociedad industrial es la apertura de empresas, la creación de puestos de trabajo y para ello se hace indispensable "la confluencia de empresarios y Estado. No se trata de sobreponer esferas, ni duplicar, ni competir, ni reemplazar innecesariamente. El campo es tan vasto e intocado que se requiere el apoyo recíproco para labrarlo y sembrarlo, en provecho de la nación entera". (CADE'70 2: 7-33).

Si un sector empresarial continúa siendo favorable al acercamiento con el gobierno, éste no lo es menos. El premier Montagne, al inaugurar la reunión, reprocha la incompreensión demostrada por ciertos industriales y pide la colaboración del sector privado. Pero es el propio presidente Velasco quien en el discurso de clausura dice, entre otras cosas: "Si los empresarios interpretan correctamente el fenómeno que vive el país; si perciben las enormes posibilidades que para la industria tiene una transformación nacional que al aumen

tal considerablemente el poder adquisitivo de grandes sectores sociales, crea un vasto mercado interno de consumo; si se percatan que su posición no está en peligro por el surgimiento de nuevos propietarios; si se dan cuenta de que la legislación revolucionaria incluye poderosos incentivos; y si advierten el hecho de que las nuevas leyes industriales estimulan directamente la creación de un grande y aún inexplorado mercado de valores en el país, comprenderán que sus posibilidades de desarrollo garantizado son realmente enormes dentro del proceso de transformación que la revolución nacional está llevando a cabo" (*CADE 70*: 270). Al final de su discurso, el Presidente hace un llamado para formar un frente económico de acción contra el subdesarrollo, que debería estar integrado tanto por los industriales como por los trabajadores bajo la tutela del Estado.

La respuesta de las partes interesadas es cálida y la mayoría de los empresarios presentes a la reunión firma una declaración de apoyo al frente contra el subdesarrollo. Unos días más tarde, una delegación de más de 1,500 industriales se presenta a Palacio para expresar su felicitación y colaboración a raíz del discurso de clausura del Presidente. Las palabras de Alfredo Ostojá en esa oportunidad otorgan al acto carácter institucional. El presidente de la SNI ofrece decidida colaboración, ya que los lineamientos generales expresados en el discurso presidencial coinciden con los planteamientos y reflejan la posición de la SNI frente al problema del subdesarrollo del país. Termina su saludo afirmando: "Los industriales peruanos necesitábamos que en forma oficial se nos tendiera un puente, usted, señor Presidente lo ha hecho con la altura del cargo que desempeña y nosotros lo cruzamos con la mayor fe y esperanza y con la mente puesta en el porvenir del Perú y del bienestar de todos los peruanos. En nombre de la SNI me complace expresar que estamos decididos a tomar nuestro puesto en el frente de acción contra el subdesarrollo".

llo, cuya formación usted tan acertada y patrióticamente preconiza". (*Industria Peruana*, noviembre 1970).

Fracaso del frente contra el subdesarrollo

No obstante estos decididos ofrecimientos, el frente en contra del subdesarrollo no se concreta. La revista *Oiga* señala que la primera reunión del frente fracasó por la ausencia de los industriales, divididos entre "un sector escéptico sobre las posibilidades del frente, otro que apuesta la mencionada táctica del caballo de Troya y, finalmente, un tercero que evalúa con sensata frialdad las ventajas de aprovechar las facilidades de incentivos ofrecidos para una rápida expansión aunque tenga que compartir sus utilidades" (Pease y Verme, 1974: 220). No mejor suerte tuvo otra reunión del frente, auspiciada por el premier Montagne, donde la SNI, renuente a participar, es fuertemente presionada por los pequeños industriales para que integre dicho frente. Por su parte, el secretario general de la CGTP alerta al gobierno sobre la actuación del sector industrial, ya que es posible que presione al gobierno para tratar de desvirtuar la esencia de la CI y del proceso revolucionario en general. (Pease y Verme, 1974: 224).

En el fondo, además de las pugnas internas de la SNI que impiden se concrete una acción conjunta, lo que básicamente determina el fracaso inicial del frente es la distinta percepción que de él tienen el gobierno por una parte, y los industriales por otra. Mientras que el gobierno pide la colaboración de éstos dentro de los parámetros de la política industrial ya *formulada*, para acelerar su pronta y eficaz aplicación, los industriales piden diálogo para participar en el más alto nivel, no como meros instrumentos de implementación, sino como copartícipes en la definición política del rumbo que debe tomar la revolución, particularmente en el campo industrial.

En el editorial de *Industria Peruana*, de diciembre de 1970, se hace un balance general de lo ocurrido en el año, comentando la comunicación del Ministro de Economía y Finanzas en la que señala que el PBN ha crecido en 1970 en un 7.3%, lo que representa un aumento considerable con respecto a 1968 y 1969 cuyos crecimientos fueron, respectivamente, de 1.4% y 1.7%. El editorialista continúa afirmando que pese a los resultados cuantitativos, indicadores de que la economía peruana es sólida y que esto es el resultado, sobre todo, de la acción conjunta del sector privado y del Estado, no se ha producido la definición de una clara política industrial. Más bien, se ha introducido una reforma de la empresa con la CI, que ha frenado el flujo de inversiones y que distorsiona la estructura empresarial poniendo en peligro el normal funcionamiento de la empresa, factor fundamental en el desarrollo del país. A pesar de estas críticas, que reiteran la posición de la SNI con respecto a la CI, el editorialista concluye resaltando la importancia de las decisiones adoptadas en el contexto del Pacto Andino, el llamado al diálogo hecho *por* el Presidente y la necesidad que este diálogo continúe y se perfeccione.

Movimiento de la pequeña industria y cambios en la correlación de fuerzas en el seno de la SIN

A estas alturas del proceso político instaurado *por* el régimen de Velasco, aparece ya claro que los cambios introducidos por la nueva legislación apuntan hacia la constitución de una nueva organización política y económica de la sociedad, y sobre todo a un nuevo tipo de relación entre Estado y sociedad civil, en la que el primero es el sujeto activo que impulsa una redefinición de los intereses políticos y económicos, desplazando definitivamente a los elementos, oligárquicos, expropiando a los varios grupos de la sociedad la capacidad de decisión política e iniciando el experimento de un plura

lismo económico en el que también la empresa y actividades estatales juegan un papel importante *.

Los perfiles de esta nueva modalidad de organización social se van delineando claramente y quedarán definidos, por lo menos a nivel de proyecto, en el curso del año 1971. En lo que respecta a la relación entre Estado y burguesía industrial, a pesar de los fuertes incentivos de promoción y concentración capitalista previstos en la Ley de Industrias, la alianza natural que se preveía a comienzos del proceso no se materializa y esto se debería en gran parte al establecimiento de la CI. Ella representaría, por lo tanto, el ejemplo más palpable del intento del gobierno de forzar a los industriales a aceptar unas nuevas reglas de juego, que deberían permitir el desarrollo permanente y auto-sostenido al redefinir y hermanar los intereses del capital y del trabajo y al "nacionalizar la economía". La opción política que el régimen adopta al promulgar la legislación de la CI va más allá del grado de transformación de las estructuras tradicionales de poder que auspiciaban los mismos empresarios modernos, ligados a la producción con tecnología más compleja y mayores capitales. Este sector, el más progresista del empresariado, aunque con reservas sobre algunos aspectos de la CI, prefiere ignorarla al menos por el momento y busca el diálogo y la conciliación con el gobierno. Pero es decididamente minoritario dentro de la institución gremial de los industriales, y queda marginado no sólo por la persistencia en el poder institucional de los sectores industriales tradicionales, sino también por la emergencia de un movimiento aparentemente renovador dentro de

*A fines de 1970, el Estado había expropiado el complejo industrial de Talara de la IPC, estatizado casi completamente el crédito, la banca privada, el sistema de irrigación, el teléfono y telecomunicaciones, y el grupo de prensa *Expreso-Extra*. Además había establecido el control de cambios y promulgado la Ley de Reforma Agraria y la Ley General de Industrias.

la SNI, pero que en realidad no hace otra cosa que profundizar la escalada de conflicto con el gobierno. Se trata del movimiento de la pequeña industria. Esto queda demostrado en el editorial de *Industria Peruana* de enero de 1971, en que se da cuenta de una movilización de medianos y pequeños industriales que han demostrado su interés en afiliarse a la SNI. Desde el comienzo el vocero de este sector, que se declara mayoritario en la industria nacional, es Raimundo Duharte, quien protagonizará el conflicto más intenso con el gobierno hasta que éste le prohíbe el reingreso al país después de un viaje de negocios.

La CI en el centro del debate: mecanismo de conciliación o intnumento de lucha de clases

Mientras tanto, el gobierno no parece preocuparse mucho por la oposición de los industriales y en enero de 1971 dicta dos medidas susceptibles de ser interpretadas como una sutil advertencia a que la crítica a la acción del gobierno no puede superar ciertos límites. Por una parte, establece la existencia de una Asociación Nacional de Empresas Industriales (ANEI), que para ser reconocida debe agrupar por lo menos el 50% de las empresas existentes en el país, y que debe ceñirse al principio de un voto por asociado, haciendo pensar en una posible desaparición de la SNI. Por otra parte, el gobierno reconoce por vez primera a la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP), de filiación comunista. Estos hechos indican que el gobierno sigue manifestando amplios márgenes de autonomía con respecto a la burguesía industrial y opta más bien por una táctica de relativo acercamiento a ciertos sectores organizados del proletariado urbano-industrial.

Mientras tanto continúa prosperando el movimiento de la pequeña iñdustria que logra organizarse en el Comité de la Pequeña Indusi.ria de la SNI. Contemporá

neamente, un comunicado emitido por el Ministerio de Industria y Turismo anuncia la suspensión de un seminario de capacitación de CC.II., dado que algunos funcionarios han emitido expresiones en tomo a la CI que no corresponden a la posición del gobierno. El tema en cuestión es el punto neurálgico de la CI: ¿Instrumento de conciliación de intereses o arma para la lucha de clases? La posición oficial al respecto es clara. El propio Velasco declara a la prensa: "La lucha de clases es contraria a la CI". (Pease y Verme, 1974: 248). Y el jefe del COAP al hablar a la Asociación de Dirigentes de Ventas insiste en subrayar que la CI unirá el capital y el trabajador y eliminará la lucha de clases que es nociva (Pease y Vernie, 1974: 257). Continúa de esta manera la política del gobierno de ceñirse estrictamente dentro de los parámetros fijadas por "su" legislación, controlando y reprimiendo cualquier desviación que pueda ser alentada sea desde la derecha o desde la izquierda.

Diferenciación institucional en el seno de la SNI: pequeña industria vs. Comité de Exportadores

Estas apreciaciones ocurren cuando en el seno de la SNI va cobrando fuerza el movimiento de la pequeña industria y se va acentuando el distanciamiento entre el Comité de Exportadores y la directiva institucional. Así, por una parte, la revista *Industria Peruana*, en su número de marzo, destaca el importante papel estabilizador de la pequeña industria en la economía moderna de un país. Asimismo, acusa a la Ley de Industrias de haberla dejado de lado y rechaza la CI por afectar particularmente su funcionamiento. De allí que el reconocimiento de las necesidades y problemas de este importantísimo sector manufacturero haya llevado a la SNI a incorporarlo y a crear un comité específico que se ocupe de la defensa de sus intereses. Por otra, la misma

revista, en el número de abril, da cuenta de una reunión realizada entre el Comité de Exportadores y el ministro Meza Cuadra, en la que se trataron importantes aspectos vinculados al transporte de productos manufacturados destinados a la exportación. El ingeniero Tabini, presidente del Comité, resaltó la trascendencia del acto, afirmando que "nunca antes de ahora se nos ha recibido tan cordialmente, y se han discutido con claridad nuestros problemas". Al lado de estas dos tendencias, que por el momento son minoritarias, la SNI por intermedio de pronunciamientos institucionales continúa en su línea de oposición al gobierno, reclamando que se escuchen sus preocupaciones sobre la Ley de CI. La renuncia del ministro de Industria y Comercio, contralmirante Jorge Dellepiane Ocampo, quien había demostrado una actitud permanentemente negativa con respecto a la posición de los industriales, y el nombramiento del contralmirante Alberto Jiménez de Lucio es saludado por la SNI como un hecho sumamente positivo. El nuevo Ministro, por su trayectoria industrialista y su innegable versación en este campo podría lograr remover los obstáculos opuestos por el propio equipo de gobierno que había impedido el efectivo funcionamiento del frente en contra al subdesarrollo.

A pesar de no haberse producido cambios sustanciales en la orientación y práctica política del gobierno y de la continuada posición crítica de la SIN, ésta sigue reclamando diálogo y demostrando su interés por participar como socia para sacar al país del subdesarrollo. En junio de 1971, el presidente de la SNI, al pronunciar un discurso conmemorando el 75 aniversario de su creación, reitera la convicción compartida tanto por los militares en el poder como por los industriales que el país necesita transformar su organización y estructura, pero señala los peligros que encierra una construcción precipitada de una nueva sociedad sin contar "con la experiencia y el conocimiento de aquellos (los

industriales) que, al margen de la política, están en condiciones de brindar positivo y útil aporte a la abrumadora tarea que significa modificar totalmente un país". (*Industria Peruana*, junio 1971). "Es por estas razones que los industriales", continúa el presidente de la SNI, "han pedido en todo momento diálogo abierto y franco para establecer una permanente vinculación entre el sector privado y el sector público".

Una vez más se invoca al frente en contra del subdesarrollo como el mecanismo de articulación más apropiado para establecer una acción conjunta. Más adelante, después de lamentar que "no se nos pidió un verdadero diálogo constructivo en el proceso de elaboración de tan importantes medidas (Ley de Industrias y CI) para el desarrollo industrial del país", se fija nuevamente la posición oficial de la SNI con respecto a la CI: "En determinados círculos se ha sostenido sin respaldo alguno que los industriales peruanos y la entidad que los representa, la SNI, están opuestos a la CI. Considero que esta ocasión es, propicia para exponer la verdadera posición de los industriales al respecto. Si la CI significa mejoramiento en las condiciones de vida del trabajador, elevación de su nivel social, participación en la vida de la empresa, declaramos enfáticamente que los industriales somos decididos partidarios de la CI. Si, por el contrario, ella significa enfrentamiento entre el empresario y el trabajador, indisciplina laboral, caos y desorden en el manejo de la empresa, somos total y definitivamente opuestos" (*Industria Peruana*, junio 1971). Hace después un llamado a fin de que se entienda, que el empresario no está motivado fundamentalmente por el aprovechamiento económico y no le interesa ceder parte de su ingreso, sino por el éxito que alcance la empresa que ha creado. Concluye indicando que existen saludables indicios de que se están superando las diferencias entre el sector público y el privado y que la SNI sigue animada por su decisión de

cooperar con el régimen en la lucha por el bienestar de todos los peruanos.

La colaboración que institucionalmente pide la SNI parece darse, pero no precisamente con todo el sector, sino con el *grupo* de industriales integrados alrededor del Comité de Exportadores. *Industria Peruana*, de julio de 1971, comenta un discurso de Alejandro Tabini sobre el sector privado y la promoción de exportaciones en una reunión a la que concurrieron varios Ministros de Estado, demostrando de esta manera el alto interés del Gobierno por incorporar como socio menor en su proyecto de desarrollo a los industriales dedicados a la exportación de productos no tradicionales. Esto parecería confirmado en un artículo de Ignacio Basombrío, sobre el futuro de las exportaciones y de productos manufacturados, aparecido en el mismo número de *Industria Peruana*. Ahí se subraya que la posición oficial con respecto a las exportaciones no tradicionales merece el respaldo del sector privado * .

Definiciones políticas y progresivo alejamiento entre SNI y gobierno

Mientras tanto, el proceso político entra en una importante fase de definición conceptual, al anunciar el presidente Velasco, en su discurso conmemorando un aniversario más de la RA, la creación del Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS). En efecto, al intentar una política relativamente autónoma, caracterizada por la exclusión de todos los *grupos* organizados de la sociedad en la definición de las op

*Particulannente acertada es, según Basombrío, la expedición del D.S. 026-71-IC, que implementa el sistema B del régimen del reintegro tributario para los exportadores, cuyo Art. 2, señala que el porcentaje de reintegro será aplicado sobre el valor, costo y flete cuando los exportadores se acojan a los medios de transporte nacional, lo que había sido repetidamente reclamado por los exportadores. (*Industria Peruana*, julio y agosto de 1971).

ciones políticas que se tomen, y cuidadosa en la fijación de los límites dentro de los cuales puedan expresarse las demandas y presiones de las clases afectadas por el programa de reformas, el gobierno siente la necesidad de desarrollar una organización que vincule más estrechamente al Estado con los movimientos de apoyo al proceso, y canalice y controle la participación de los sectores populares ya organizados. Es decir, el Estado, al querer mantener una cierta separación frente a los intereses y organismos gremiales de las clases fundamentales, busca ensanchar su base social. Esta sería la tarea fundamental de SINAMOS, que desde sus primeras actividades es percibido por los industriales como un enemigo más.

Por otra parte, los lineamientos de la nueva organización social quedan aún más definidos en el mensaje del 28 de julio en que, por vez primera, se incluye el adjetivo socialista a la revolución militar y se anuncia la creación de empresas de propiedad social.

Las nuevas definiciones políticas conducen a la profundización del conflicto entre SNI y gobierno. Así la SNI va reconociendo que todos los esfuerzos hechos a favor de su participación en la definición de la política industrial del país han resultado vanos. El nivel de la crítica deja los aspectos específicos de una u otra ley para enjuiciar una situación de conjunto que empieza a suscitar "hondas preocupaciones por las derivaciones de una experiencia que no tiene antecedentes y cuyo fracaso que nadie desea y que podría significar para el Perú un quebranto económico que costaría mucho tiempo superar. Está en juego no el éxito o fracaso de un gobierno sino el porvenir de millones de peruanos". (Discurso de Alfredo Ostojá en el "Día de la Industria").

Al evaluar el plan de desarrollo 1971-1975, el director de *Industria Peruana*, en el número de enero de 1972, señala que el sector privado ha de proporcionar

el 70% de las inversiones previstas en el plan y que, sin embargo, no ha sido consultado, ni tampoco se ha estimado si dentro de lo que se denomina nuevas reglas del juego el rendimiento proveniente de la inversión en el sector fabril es lo suficientemente atractivo como para generar la movilización de los recursos financieros previstos. Mientras tanto el gobierno sigue en su marcha intervencionista asumiendo el control directo de las empresas de TV y radio, lo que agrava aún más su relación con el sector privado. En la reunión de CADE'71, donde por la masiva presencia de Ministros de Estado se convierte en una tribuna en que éstos transmiten sus puntos de vista y los planes de sus respectivos Ministerios, el presidente Velasco reitera la autonomía de la posición política de la revolución frente a los sectores de la burguesía, afirmando que a pesar de que todavía hay quienes que "con gran miopía y contumacia intentan sostener que nuestra revolución persigue afianzar en el futuro el poder político-económico de una nueva oligarquía industrial por ellos denominada burguesía dependiente... reiteramos nuestro propósito de no avasallar la actividad empresarial privada sino por el contrario de estimulada dentro de un esquema de desarrollo no capitalista y no comunista, así también reafirmamos nuestra ya declarada convicción de que los industriales no constituirán un nuevo grupo de poder dominante en el Perú". (CADE 1971).

Una vez más el gobierno aporta modificaciones a la Ley de Industrias sin consultar previamente a las partes afectadas. Este procedimiento es puntualmente enjuiciado por el presidente de la SIN, quien lamenta que los nuevos dispositivos legales promulgados emanen exclusivamente del criterio y opinión de quienes tienen la potestad de decidir. Este hecho agrava aún más la posición de los empresarios del país que continúan en un proceso de desconcierto. Estos comentarios merecen ser subrayados porque, pese a que algunas de las nuevas

disposiciones son claramente favorables a los industriales, por ejemplo las que se refieren a las reinversiones, indican la continuada preocupación del sector privado por su exclusión de la formulación y diseño de las medidas que lo afectan. Por otra parte, ciertos aspectos de los cambios introducidos en la legislación anterior, motivan la denuncia específica de la SNI. En efecto, el decreto ley comentado establece que en las empresas en las que participa el Estado, con un aporte no inferior al 30%, en lugar de recibir acciones por concepto del 15% de la renta neta, la comunidad las recibirá en bonos de la misma empresa o valores de la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE). Señala el presidente de la SNI que ésta es una excepción al sistema de la CI que no se aplica al sector privado. ¿Por qué? "¿No será que el sistema adolezca de algunos errores que sí es factible adecuar para el sector público y no para el sector privado?". (*Industria Peruana*, enero 1972). Otra medida que preocupa a la SNI es la disposición que permite la revisión de los libros de la empresa por parte de la CI y de los expertos que ésta contrate.

Mientras tanto, en el seno de la SNI continúa el esfuerzo de movilización emprendido por el Comité de la Pequeña Industria. En la carta del director de *Industria Peruana*, de febrero de 1972, se resalta la significación de la pequeña industria para el desarrollo industrial del país y se pide a los organismos públicos competentes un marco institucional de promoción para aumentar la productividad, capacidad de crecimiento y rentabilidad de la pequeña industria. Se pide, asimismo, la modificación de los criterios de su definición para incluir en el sector a todas aquellas empresas que tienen 20 trabajadores o menos, o un ingreso bruto anual de 10 millones de soles o menos. En el mismo número de *Industria Peruana* aparecen algunas declaraciones de Duharte, quien en un cóctel ofrecido en su honor, por

la destacada labor en favor de la pequeña industria, señala que "ya ha llegado la hora en que debemos hacer ver al gobierno su errado concepto de pensar que toda crítica es un afán de enfrentamiento". (*Industria Peruana*, febrero 1972).

A medida que se va implementando la ley de CI, y que continúan los enfrentamientos, el gobierno se ve precisado a modificar algunos dispositivos de la misma. Así, el D. L. 19270 dispone que las CC. II. tienen derecho preferencial para comprar acciones de los tenedores extranjeros o de las personas que viven fuera del país, en el caso de las empresas periodísticas. Esta última medida encuentra su aplicación inmediata en el muy discutido caso Beltrán *.

Otras medidas modificatorias incluye el D. L. 19340, según el cual se establece que cuando por mandato de la ley debe transferirse acciones de una empresa a la CI, la Banca controlada por el Estado podrá otorgar para este fin un crédito a la CI. (Pease y Verme, 1974: 383). Asimismo, el D. L. 19413, establece los procedimientos para valorizar las acciones de la empresa cuando éstas sean adquiridas por la CI por mandato legal. Todas estas medidas indican la voluntad del gobierno de hacer funcionar la CI y van aclarando las reglas del juego de la empresa privada reformada. Parecerían indicar, asimismo, que sigue no atendiendo a las presiones de los industriales, mientras que sí se escuchan algunas demandas de las CC.II.

*El director de *La Prensa*, de acuerdo a lo que prescribe el Estatuto de Libertad de Prensa, pierde su cargo por haber residido fuera del país más de seis meses y tiene que vender sus acciones a la CI (Pease y Verme 1974; 369). Este es otro duro golpe a la burguesía tradicional, si se piensa en la trayectoria política y el peso que Pedro Beltrán había tenido en la determinación de la política económica del país, sobre todo durante el mandato de Prado (1956-62).

En los meses que siguen se va perfilando el proyecto de amazón corporativista de la vinculación del Estado con los sectores populares, a través de una serie de acciones políticas que ven a SINAMOS actuar en un papel principal. En marzo, este organismo asume la supervisión y fiscalización de los complejos agroindustriales, poniendo fin a la intervención militar de algunas cooperativas y controlando, por el momento, una larga secuela de conflictos. En abril, sale la ley orgánica de SINAMOS que establece su estructura y funcionamiento. Su propósito es lograr la participación, legitimando y articulando verticalmente las organizaciones ya existentes o creando nuevos mecanismos de participación.

En mayo, se promulga el D.L. 19400, que dicta normas para la existencia y funcionamiento de las organizaciones agrarias, al mismo tiempo que declara disuelta la SNA. Este decreto prescribe la formación de una policlasista Confederación Nacional Agraria (CNA), que debe operar en estrecha vinculación con el Estado. El organismo encargado de supervisar, controlar y legitimar su formación es SINAMOS. Cuando ocurre este hecho, un importante cambio afecta a la SNI. Raimundo Duharte quien había desempeñado activa labor al frente del Comité de la Pequeña Industria, es elegido presidente de la SNI. Así la pequeña industria logra culminar un proceso de movilización política iniciado dos años atrás y alcanza la conducción institucional de la SNI. Continúa y profundiza el cuestionamiento de la política del gobierno de la directiva anterior y constituye, sin lugar a dudas, un fortalecimiento de la fracción numéricamente mayoritaria de la burguesía industrial más ligada a la producción de productos tradicionales para el mercado interno (textiles, alimentos, zapatos, bebidas, etc.).

Movilización empresarial y cambio de estilo de la SI en su relación con el gobierno

El editorial de *Industria Peruana* de abril es claro al respecto, al subrayar que el 28 de abril de 1972 hubo una masiva movilización empresarial en ocasión de una asamblea general que demuestra el espíritu que anima al sector privado, "más cohesionado que nunca". El nuevo presidente de la SNI, al pronunciar un discurso con motivo de su elección indica la necesidad de cambio en el rumbo y estilo de conducción de la sociedad. Señala que el industrial peruano ha demostrado "dinamismo, agresividad, imaginación y audacia. Sin embargo, la SNI no tiene estas características" (*Industria Peruana*, abril 1972). Invita a los asociados a establecer contactos de diálogo permanente con los industriales de provincias a fin que la Sociedad sea nacional no sólo de nombre. Más adelante, enfocando la relación entre la SNI y el gobierno declara que "debe acabar ya la época en que hemos hablado a media voz, quizá éste ha sido el principal de nuestros errores. Tal vez el hecho de no haber defendido en forma abierta, tenaz y decidida la estructura económica industrial que a base de muchos esfuerzos logramos levantar, ha sido la razón por la cual el gobierno no ha tomado en cuenta debidamente nuestros planteamientos y sugerencias. Es inadmisible sostener que las medidas del gobierno no puedan siquiera ser discutidas". (*Industria Peruana*, abril 1972). Luego denuncia al frente en contra del subdesarrollo, como tan sólo una oportunidad para un amable e inútil diálogo, y hace un firme llamado a los responsables de la revolución para que consideren que "en casi cuatro años de gobierno ha llegado el momento de abrir el camino a la civilidad para que participe en forma más directa y activa en la vida económica, política y social del Perú". Concluye afirmando que el nombramiento de destacados industriales a la presidencia de SENATI y a la vice-presidencia de INDUPERU constituye

un saludable cambio de política que debe, sin embargo, producirse a nivel institucional y no individual y pidiendo que "se dé comienzo a una etapa de co-participación entre los sectores militares y civiles en el manejo de los grandes intereses del país". (*Industria Peruana*, abril 1972).

Acontecimientos posteriores parecen indicar que el enérgico llamado de Duharte no surtió efectos contra productores. El mismo informa a los asociados que la posición adoptada, lejos de haber producido un mayor enfrentamiento con el gobierno, ha abierto un contacto a nivel ministerial y presidencial nunca obtenido anteriormente con el presente régimen. Los contactos a nivel ministerial fuer-on motivados por la preparación del decreto-ley que otorga representación a las CC. II. en la Asociación de Empresas Industriales.

El momento de mayor acercamiento se da cuando, a pedido de la SNI, el Ministerio le otorga reconocimiento oficial como entidad representativa de las empresas industriales. La importancia de este hecho es resaltada en *Industria Peruana* de junio de 1972, cuyo editorial insiste en la necesidad de la colaboración entre el sector privado y el público que juntos, "esgrimiendo sólo argumentos técnicos", han de superar los obstáculos que se interponen al desarrollo industrial del país.

La CI sigue en la tormenta

El D. S. N° 024-72-IC DS al declarar a la empresa Bayer como mixta y estratégica, en que la CI tendrá sólo dos representantes en el directorio y obtendrá bonos por su participación en el capital social de la empresa, reflota el problema de la CI. Una serie de artículos aparecen en *La Prensa* y *El Comercio* en los que, por una parte, se señala el hecho que el Estado no acepta para sus empresas el conocido esquema de participación de la CI y, por otra, que lejos de unir el

capital al trabajo, la CI agudiza los conflictos de clase. El tema del conflicto es retomado por *Industria Peruana* en sus números de julio y agosto. Se acusa a la CI de no dar resultados e inclusive de haberse convertido en "una entidad que causa problemas, entorpece la producción, fomenta la indisciplina laboral y a la larga perjudica al propio trabajador". (*Industria Peruana*, agosto 1972). En el mismo número se pide enérgicamente al gobierno intervenir para defender intereses comunes y restablecer la paz laboral, mencionando que el mismo Ministro de Economía y Finanzas, general Francisco Morales Bermúdez, ha expresado en numerosas oportunidades que el desfinanciamiento del presupuesto nacional se debe, en gran parte, a la proliferación de los conflictos laborales.

La nueva etapa de contactos directos y abiertos entre la SNI y el gobierno parece haber llegado a su término. En Chimbote, Duharte continúa los ataques contra la agitación laboral y la infiltración de comunistas en el aparato burocrático del Estado. Estas acusaciones son retomadas por *El Comercio* que entra en una áspera polémica con *Expreso* (Pease y Verme 1974: 436-437).

Nuevamente una dinámica de conflicto a varios niveles, en la que también se ve involucrado SINAMOS, atacado duramente por la CGTP y la Democracia Cristiana, pone en el tapete algunas contradicciones de fondo, como el deseo de lograr la integración nacional sobre la base de un llamado a la buena voluntad de actores políticos con intereses contrapuestos, y el intento de movilizar a las masas y al mismo tiempo controlarlas verticalmente.

Las relaciones entre el gobierno y la SNI, después del breve paréntesis del reconocimiento oficial, se vuelven otra vez muy tensas. Sin embargo, esto no impide que en octubre de 1972 se promulgue el D. L. 19568 que instituye el seguro de crédito a la exportación. Al día

siguiente, el Comité de Exportadores de la SNI publica un comunicado en el que hace público su reconocimiento al gobierno por el decreto mencionado (Pease y Verme 1974: 438). Dentro del clima conflictivo en el que se desarrollaron las relaciones entre la SNI y el gobierno, a partir de la legislación sobre CC. II., cabe señalar la posición muy especial del Comité de Exportadores, que permaneció prudentemente al margen del conflicto, buscando más bien la colaboración con el Estado en cuanto a aspectos promocionales, a fin de recibir un apoyo para colocar sus productos en el extranjero.

La CI sigue siendo motivo de acalorado debate y en el curso del I Seminario de CC. II. organizado por la oficina de CC. II. hay un enfrentamiento entre el presidente de la SNI y algunos representantes de CC. II. Contemporáneamente, el diario *Expreso* publica los resultados de una encuesta que el Comité Ejecutivo de la SNI había dirigido a un grupo de industriales para evaluar el impacto de la CI. Los tópicos encuestados incluían los cambios en el rendimiento del trabajador, como consecuencia de la aplicación de la CI, los contactos y formas de colaboración entre ésta y el sindicato, las huelgas en los últimos dos años y el ritmo de las inversiones antes y después del establecimiento de la CI. La conclusión global que se desprendía de la encuesta era el fracaso de la CI. Poco tiempo después de la divulgación de los resultados de la encuesta, el gobierno retiró su reconocimiento a la SNI, aduciendo que ésta no había adecuado su estatuto a lo establecido en la legislación vigente y que no había incluido en su directiva a los representantes de las CC. II. Anteriormente, en la reunión anual del IPAE, CADE'72, el presidente Velasco había polemizado duramente con Walter Piazza, presidente de IPAE. En esa circunstancia el general Velasco diferenció claramente entre los empresarios capitalistas tradicionales, que obviamente se oponían al proceso de cambio en curso, y los empresa

rios modernos no capitalistas, quienes seguramente reconocían las grandes perspectivas que la revolución les abre.

Se reagudiza el conflicto entre SNI y gobierno

Con el desconocimiento de la SNI se inicia la última etapa de las relaciones entre la burguesía industrial asociada a ella y el gobierno, etapa caracterizada por una ausencia total de contactos institucionales y una escalada del enfrentamiento que llegará a su punto culminante a mediados de 1973 en un agasajo a Duharte. Algunos hechos específicos hacen entender el por qué de la reunión y del intento de agrupar a las "fuerzas vivas" de la civilidad en un nuevo y total enjuiciamiento de la política del gobierno del general Velasco.

En enero de 1973 se expidieron dos decretos-leyes modificatorios, del régimen tributario de impuesto al timbre. Más de 1,200 industriales asistieron a una asamblea extraordinaria convocada por la directiva de la: Sociedad de Industrias (SI) para discutir las implicancias de tales decretos. Una vez más, el presidente de la SI lamenta que se afecten los intereses de los industriales sin el mínimo intercambio de opiniones, y denuncia que los ministros de Industria y Comercio y de Economía y Finanzas no habían concedido las audiencias solicitadas para discutir el alcance de los nuevos decretos (*Industria Peruana*, enero 1973). El mismo Duharte, al pronunciar un discurso con motivo de su reelección como presidente de la SI, reitera el derecho y la obligación que los industriales tienen de intervenir en la formulación de la política económica del país. Denuncia la falta absoluta de la participación del sector privado en la estructuración y ejecución de los planes de desarrollo, el dogmatismo de los gobernantes y la agitación laboral, como responsables del no cumplimiento de las metas fijadas en el plan de desarrollo 71-75.

Por otra parte, la estatización de la pesca en mayo de 1973 es un motivo más de preocupación para el sector privado, no obstante que se produce en un momento en que la pesca enfrentaba su más aguda crisis y que para muchos pesqueros la expropiación e indemnización significaron un negocio redondo (Caravedo M. 1976).

Lo que inquieta al sector privado es que se impongan las decisiones gubernamentales sin admitirse críticas ni discrepancias y que se practique la política de presentar hechos consumados (*Industria Peruana*, mayo 1973). Frente a la nueva expansión del Estado en actividades antes en manos del sector, privado, y a la negativa de los Ministerios relacionados con la producción de escuchar los planteamientos institucionales de la SI, se organiza la reunión anteriormente mencionada en la que además de la SI también están presentes otras entidades ligadas al sector privado, en un claro intento de otorgar a la manifestación un carácter clasista más amplio.

El ataque de Duharte contra el régimen es tajante y global. Ya no se trata de criticar una u otra medida o de insistir pidiendo diálogo. Es toda la política económica del gobierno la que se juzga como profundamente errada y que conducirá, en las palabras del presidente de la SI, "al quebrantamiento económico y social". (*Industria Peruana*, julio 1973). El discurso y el significado político de la reunión son ampliamente comentados en la prensa nacional, dando lugar a una clara polarización de fuerzas: la derecha unificada en el apoyo a la posición de Duharte y los grupos organizados de las clases populares, favorables al régimen militar, atacándola como punto culminante de una escalada contrarrevolucionaria. El gobierno interviene en el debate por intermedio del premier Mercado Jarrín, quien advierte que serán aplicados los medios que nos franquea el estatuto revolucionario y las leyes del país para que no se

frustre o desvíe el proceso revolucionario". (Pease y Verme 1974: 558). Y el propio presidente Velasco en su mensaje a la nación del 28 de julio reitera la autonomía del proceso revolucionario y su incompatibilidad con otras posiciones políticas e ideológicas.

Definitiva fractura entre gobierno y SI. Creación de la Asociación de Exportadores (ADEX)

Este nuevo y definitivo alejamiento entre el sector de la burguesía industrial aglutinado alrededor de la SI y el proyecto y la práctica política del régimen militar queda sellado al impedírsele a Duharte, presidente de la SI, reingresar al país después de un viaje de negocios. En el editorial de *Industria Peruana* de noviembre-diciembre de 1973, se protesta enérgicamente por "el atropello", afirmando que la única culpa de Duharte ha sido la expresión honesta y franca de su pensamiento, "cumpliendo así el deber que le impone ser representante del sector más dinámico de la economía peruana, sector que no podía ni puede permanecer silencioso cuando se legisla y se diseña una política industrial que afecta negativamente el desarrollo económico". (Pease y Verme 1974: 558). Reitera, pues, la SI el carácter institucional de la posición de su presidente.

Mientras ocurre la ruptura definitiva entre la SI y el gobierno, el Comité de Exportadores de la SI, que poco a poco había ido ganando autonomía se separa de ella en marzo de 1973 y crea ADEX, la Asociación de Exportadores, en la que tienen particular peso los industriales más modernos, con empresas tecnológicamente más complejas y con miras a la expansión de la producción para aprovechar las oportunidades ofrecidas por el mercado andino. Económicamente, los intereses de los asociados de ADEX son más compatibles con el proyecto político del gobierno que los de los industriales dedicados a la producción para el mercado interno. Acep

tan el nuevo rol del Estado en la economía, su control directo sobre los recursos naturales, dependen de él más que otros grupos industriales para lograr su apoyo promocional y los incentivos necesarios para entrar competitivamente en el mercado internacional. Políticamente, la estrategia de ADEX es muy diferente a la de la SI. Mientras que esta última primero pide diálogo para participar políticamente en el diseño de la política industrial y después cuestiona el modelo político y económico en su totalidad, la primera no entra a competir políticamente y sólo ejerce presión para obtener ventajas específicas relacionadas a sus intereses económicos. Aun en el caso de discrepancias en determinados aspectos de la nueva estructuración política y económica, ADEX no emite pronunciamientos institucionales. Basta recordar el caso de Alejandro Tabini, primer presidente de ADEX, quien en numerosas oportunidades se pronunció *individualmente* contra aspectos específicos de la CI.

Conflicto de clases y pugnas intragubernamentales

Los acontecimientos políticos y económicos de 1973 son indicativos de los avances y limitaciones del proceso dirigido por las Fuerzas Armadas. Por una parte muestran un nuevo Estado que lo quiere hacer todo, inclusive redefinir los intereses de las clases, por otra revelan que éstas responden de acuerdo a su propia definición de lo que son sus intereses, que no necesariamente corresponde con la que el Estado quiere imponer. De allí las crecientes dificultades del modelo, la creciente polarización de fuerzas antagónicas y la escalada del conflicto social. Sin embargo, con la expropiación de la Cerro de Pasco Corporation, en enero de 1974, el régimen da muestra de querer continuar en el camino emprendido en 1968 con la expulsión de la IPC, que es el de una redefinición de las modalidades y formas de la dependencia, con una mayor gravitación

del capital estatal dentro de la estructura productiva del país. La expansión de la base productiva del Estado continúa con la expropiación de la industria del cemento. Una vez más *Industria Peruana*, de febrero de 1974, expresa su protesta, tratándose de una industria eficiente, bien manejada y tecnológicamente a la vanguardia en el campo latinoamericano, gracias a la capacidad de técnicos y empresarios peruanos. Pero la protesta no se limita, sólo a enjuiciar la expropiación sino que señala también cómo ésta se produce en el momento que el gobierno llegaba a un acuerdo con el de los Estados Unidos, según cual el primero pagaba al segundo, en efectivo y en dólares, las expropiaciones hechas a compañías norteamericanas. La misma prensa nacional, y sobre todo *El Comercio*, interviene para señalar el trato discriminatorio que la empresa privada nacional recibe con respecto a las compañías extranjeras. El convenio Mercado-Greene, que concluye una etapa de las relaciones entre el régimen y el capital extranjero, en la que había prevalecido desconfianza mutua, política estatal agresiva y boycott de los centros de financiación de los EE. UU., abre otra en la que el gobierno, agobiado por la incapacidad de generar internamente los fondos necesarios para impulsar su política de transformaciones estructurales, se siente precisado a recurrir al capital extranjero como única alternativa para cubrir las necesidades de acumulación previstas en el plan de desarrollo. El convenio es ampliamente debatido en la prensa nacional y el debate sirve para agudizar aún más las tensiones, tanto en el seno de la sociedad como dentro del gobierno y los organismos del Estado.

A partir de febrero de 1974 el proceso político que arranca el 3 de octubre de 1968 parece entrar en una nueva etapa de definiciones políticas. Por una parte, las nuevas reglas del juego están suficientemente claras para todos; por otra, la creciente intensificación de las luchas políticas y económicas, que abarcan prácticamen

te todo el espectro social de la sociedad peruana, junto con la clara incapacidad del régimen para lograr una hegemonía política, determina que se agudicen las diferencias ideológicas dentro del régimen y que el debate político sea transferido tanto a nivel de la conducción política del proceso como dentro de las mismas estructuras del Estado. En este proceso de internalización, a nivel del Estado, de crecientes contradicciones y luchas entre las clases y sus fracciones, van quedando al descubierto dos tendencias que siempre estuvieron latentes en el régimen: una ligada a intereses oligárquicos e industriales tradicionales, asentada sobre todo en la Marina, que había permanecido en espera silenciosa, después del conflicto en 1969 con el general Benavides el representante más destacado de dichos intereses, que fue forzado al retiro por su oposición a la RA. La otra, dirigida por el mismo Presidente e integrada por el grupo que había tenido intervención directa en los planes de la revolución de octubre de 1968, había mantenido el poder en sus manos y proporcionaba el impulso ideológico de la revolución.

Mientras que el nivel del conflicto de clases era relativamente bajo, las diferencias ideológicas del equipo gobernante no aparecían a la luz. Pero cuando el conflicto de clases se intensifica, no sólo aparecen en toda su intensidad, sino que se engarzan en el conflicto mismo, profundizándolo.

La dación del decreto-Iey 20598 que establece el régimen de empresas de Propiedad Social y el sector de Propiedad Social, que en las declaraciones oficiales será destinado a ocupar un lugar prioritario y preponderante dentro de la estructura productiva del país, es ocasión propicia para ahondar el debate político que se desarrolla con gran intensidad. Hay una reunión-almuerzo de varios sectores del periodismo, aglutinados en torno a *El Comercio* y *La Prensa*, en la que están presentes también representantes de las agencias de pren

sa, United Press International y Associated Press. Frente a la posición tomada por la prensa conservadora nacional se levantan *Expreso* y *La Crónica*, que desde posiciones oficialistas acusan a la prensa tradicional de conspiración contrarrevolucionaria y de sistemático ataque a la política del gobierno. En el semanario *7 Días* se publican las declaraciones de Javier Arias Stella, secretario nacional de Acción Popular, quien dice que ha llegado el tiempo para que las Fuerzas Armadas dejen el poder y se vuelva a la consulta popular. La reacción del gobierno es inmediata y se manifiesta por medio de la deportación de Arias Stella. Mientras tanto, desde el Brasil, Manuel Ulloa acusa al general Velasco de llevar el país al comunismo y de estar estableciendo un régimen de terror. Dentro de esta escalada del conflicto interviene el Ministro de Marina, contralmirante Vargas Caballero, representante del ala más tradicional dentro de las FF. AA., declarando que no se puede acusar a alguien, de ser contrarrevolucionario por el simple hecho de hacer críticas al gobierno. Reitera, más bien, que la libertad de expresión es uno de los postulados de la revolución, que por lo tanto requiere que grupos e individuos expresen libremente su opinión. Las declaraciones del Ministro son retomadas sobre todo por *El Comercio* y aprovechadas para desatar una fuerte campaña *macartista*, alertando al país en contra de la amenaza comunista. El mismo Presidente en una conferencia de prensa interviene señalando que las declaraciones de Vargas Caballero son personales y no comprometen la acción del gobierno, insistiendo que hay en el país una campaña contrarrevolucionaria para crear la desestabilización política y divisiones en la Fuerzas Armadas. Por ello, continúa el Presidente, para impedir que las declaraciones de ministros sean utilizadas por la prensa contrarrevolucionaria es acuerdo del Gabinete que toda declaración política está a cargo del mismo Presidente y/o del Premier, añadiendo además que

cualquier ministro que hiciera declaraciones de carácter político estaría en la obligación de renunciar. Al día siguiente de las declaraciones de Velasco, un comunicado oficial del Consejo de Almirantes de la Marina reitera su apoyo a Vargas Caballero y expresa que el dispositivo que prohíbe a los ministros hacer declaraciones políticas no se aplica al Comandante General de la Marina y Ministro de Marina por ser miembro de la Junta del Gobierno Revolucionario. El conflicto, que con la intervención del Consejo de Almirantes asume un carácter marcadamente institucional, se resuelve rápidamente en favor del general Velasco y su línea, con el pase a retiro de Vargas Caballero. Al mismo tiempo, el Ministro del Interior prohíbe las actividades de Acción Popular, clausura sus locales y dispone la deportación de Arias Stella y Alva Orlandini "por haber desarrollado una campaña contrarrevolucionaria tanto en el país como en el extranjero con el propósito de mellar el prestigio del Gobierno Revolucionario y la unidad de las Fuerzas Armadas". (Pease y Verme 1975: 842-852). Estos hechos confirman la superación de la crisis política más seria del régimen y que el general Velasco sigue siendo el líder de la revolución. Esta confirmación queda demostrada por la expropiación de los periódicos de circulación nacional que, después de un año, serían entregados a diferentes organizaciones de base. Mientras tanto, sus directores son nombrados por el gobierno por el plazo de un año. Con esta medida se eliminan así las últimas bases de articulación política de los intereses de la oligarquía.

Pocos días después, con ocasión de las Fiestas Patrias, en el mensaje del Presidente se perfila claramente la concepción del pluralismo político y del participacionismo, y se especifican las formas de propiedad y gestión que deben caracterizar el pluralismo económico de la revolución. Sin embargo, cabe señalar que la visión ideológica oficial no corresponde a la práctica mis

ma; por una parte el pluralismo político y económico va estrellándose cada vez más contra la realidad del autoritarismo político, y la intervención y control burocrático del Estado en la economía; por otra, la concepción del participacionismo tropieza con la continua dinámica de control corporativo y desborde de las clases populares en su relación con el Estado (véase al respecto el cap. 3 de este libro).

Los empresarios frente a la nueva coyuntura: hacia la desaparición de la empresa privada

Frente a estos últimos acontecimientos la SI sigue sin éxito en su línea de protesta. Con referencia a la promulgación de la ley que establece la empresa de Propiedad Social, señala que la creación de un sector de Propiedad Social prioritario puede constituir una grave amenaza para la propiedad privada, porque el nuevo sector será favorecido por una serie de privilegios y por la preferencia que la demanda pública le otorgará. Por otra parte, comentando el discurso de Velasco, la SI llega a la conclusión que la industria privada tiene en el país sus días contados. Frente a este peligro, la Sociedad "cumple con ratificar su convicción que sin la apropiada participación de la industria privada, no podrá lograrse un verdadero y permanente desarrollo económico y social en el país". (*Industria Peruana*, agosto 1974).

Es evidente que a estas alturas del proceso político la CI había dejado de ser el principal obstáculo de amarre entre el gobierno y la SI. Es toda la política económica y el diseño político de la sociedad que, en la percepción de la SI, apunta hacia la desaparición de la empresa privada en el Perú.

Mientras tanto la expropiación de la prensa de circulación nacional y su control por parte de la Oficina Central de Información (OCI) representa el punto cul

minante de una estrategia política que intenta articular, en forma orgánicamente directa, los cambios introducidos en el contexto político y económico con la visión ideológica que encierran. Los diarios socializados, bajo el control directo de un director nombrado por el gobierno y responsable frente a él, constituyen el último y más audaz intento del régimen de buscar fórmulas que permitan establecer una hegemonía política que no habían logrado las reformas, ni la acción ideológica previa, ni la conducta política de SINAMOS, como instrumento de apoyo y canalización de la participación popular.

Crisis del modelo político: el Estado espejo y refuerzo del conflicto social en la sociedad civil

Sin embargo, ante la agudización de la crisis económica, el comienzo de la inflación, los problemas derivados de una política económica que ha determinado la alteración de la estructura de la propiedad y los mecanismos de acumulación tradicional, sin haber mayormente afectado la estructura de la producción (Portocarrero 1975), Y los desequilibrios sectoriales y regionales, el régimen va enfrentándose, cada vez con más fuerza, a una situación de crisis generalizada a todos los niveles de la sociedad, que se expresa principalmente en la alta incidencia de conflictos sociales como huelgas, paros, invasiones de tierra, etc. que demuestran .como los postulados ideológicos y las reformas que deberían establecer la construcción de una sociedad de democracia social y de participación plena no encuentran respaldo en la realidad política y social del país.

Mientras que en la prensa socializada se inicia un largo debate sobre la necesidad de crear un movimiento político de la revolución peruana, apoyándose en largas disquisiciones filosóficas, los grupos organizados o espontáneos de la sociedad civil van intensificando sus

luchas en las empresas, en los centros de trabajo, en la calle, en el campo, etc. y van planteando la autonomización de los movimientos populares que la ideología de la participación intenta desvirtuar. En este contexto generalizado de crisis y de conflicto, se van perfilando nítidamente dos distintas tendencias dentro de la conducción política del régimen: una que auspicia el aumento del control estatal sobre la sociedad, con la fragmentación y eliminación de las organizaciones autónomas de base y una más directa corporativización de las clases populares; la otra, que sigue creyendo en la posibilidad de ir creando las bases para una más estrecha ligazón entre "pueblo y Fuerza Armada" a fin de lograr la transformación de la estructura de poder y la transferencia de éste a las organizaciones de base. Esta diferenciación revela intensas pugnas dentro del régimen que van convirtiendo al Estado mismo en espejo y refuerzo de los conflictos de clase.

En esta coyuntura cobra particular importancia el Movimiento Laboral Revolucionario, que aglutina a un reducido grupo de trabajadores de la pesca y que nació en ese sector durante su grave crisis en 1972 (Caravedo M. 1976). Había permanecido prudentemente en la penumbra hasta irrumpir violentamente en la escena política a través de una serie de actividades caracterizadas por su propósito de fragmentar otras organizaciones sindicales, utilizando métodos violentos para romper huelgas, ocupar locales de trabajadores, etc., de típico corte fascista. El MLR, surgido en el sector pesquero y amparado por la posición del entonces Ministro de Pesquería, en el segundo semestre de 1974 se convierte en uno de los elementos centrales del conflicto político. Muy pronto la prensa socializada, al recoger varias de las denuncias y comunicados de las centrales sindicales en contra del MLR, empieza a manifestar un notable proceso de diferenciación ideológica que agudiza aún más las ya cristalizadas divisiones en

tre las dos tendencias que tipifican el régimen militar en el período mencionado. El apoyo que desde varios ministerios reciben el MLR y la política del Ministerio de Trabajo que más y más se aferra a formalismos legales para declarar improcedentes muchos anuncios de huelga, parecen indicar que la fracción de corte fascista está ganando la batalla. Se le ofrecen todas las facilidades para que su proyecto de vinculación autoritaria y represiva de las masas populares se convierta en realidad. La otra fracción aparentemente no está preparada políticamente para ofrecer una alternativa a la matonería del MLR. Sus voceros ideológicos, civiles y militares, insisten en la concepción del no-partido, apoyan la línea del participacionismo y creen en la posibilidad de una transferencia gradual del poder a las organizaciones de bases de la sociedad, pero no pueden superar los límites impuestos por la estructuración de clases de la sociedad, que pese a las reformas no da signos de ser superada.

En este contexto, son los mismos sectores populares organizados que se aglutinan cada día más en sus luchas diarias. Llevan a cabo la primera asamblea nacional sindical clasista, insistiendo en la necesidad de la autonomía del movimiento obrero y campesino, expresándose en contra de la intromisión de organismos extraños a los trabajadores y a favor de la liquidación de las bandas del MLR. Con la agudización del enfrentamiento entre varios sectores de clase, con el aumento de la dinámica contradictoria entre control corporativo estatal y desborde popular, se van perfilando claramente los actores políticos que intensifican la lucha de clases en la coyuntura específica de fines de 1974: por una parte, la fracción estatista-fascista dentro del régimen va ganando peso en el terreno de la lucha política concreta; por otra parte, los sectores organizados de la sociedad, que quieren mantener su autonomía de clase frente a la penetración de las acciones del Estado,

y más bien se vinculan a él a través de un incremento de demandas específicas, presiones, conflictos y cuestionamiento.

CADE: único momento de diálogo entre el sector público y los empresarios ejecutivos

En este contexto, en noviembre de 1974 se lleva a cabo la reunión anual de CADE. El tema de la misma: *Empresa y revolución* es indicativo del propósito de sus organizadores: mantener abierto el estrecho puente de diálogo entre ciertos representantes del sector privado y el sector público. CADE'74, sin lugar a dudas, demuestra que hay un pequeño sector empresarial, más tecnócrata que capitalista, que todavía piensa en la posibilidad de la supervivencia del sector privado y en la necesidad de aceptar la concepción del pluralismo económico que el gobierno va imponiendo. Sin embargo, el contenido de las intervenciones de expositores y panelistas no confirma la tesis según la cual el capital monopolístico nacional apoya decididamente la revolución (Quijano 1975).

En primer lugar, la composición de los expositores de CADE'74 indica claramente la preponderancia de los representantes del sector público; cuatro ministros, el jefe del COAP con rango de ministro, el director de estudios de la Escuela Militar de Chorrillos, y el presidente de la Comisión Nacional de Propiedad Social. Además, entre los representantes del sector privado cuatro nacionales y dos extranjeros, el único que puede ser considerado portavoz del capital monopolista nativo retorna en su exposición algunos conceptos fundamentales de la revolución, como el de pluralismo económico, pero aportando modificaciones tan sustanciales que al aceptarse lo alejan del planteamiento oficial. Así, en lugar de una estructura empresarial basada en cinco sectores: estatal, privado reformado, propiedad social, cooperativas

y pequeña empresa privada, el expositor propone la presencia de sólo tres grandes sectores: estatal, propiedad social y privado. El criterio de diferenciación entre los tres sectores debería ser el control mayoritario del capital, y por ende de la gestión, responsabilidad y jerarquía. Así, dentro del sector privado, el control del capital y de la gestión debe permanecer en manos del capitalista privado, lo que necesariamente significaría una modificación muy sustancial de la CI, que vería su participación en el capital de la empresa reducida al 30% en vez del 50 % .

En segundo lugar, los representantes del sector público no demuestran la mínima intención de dar marcha atrás, aunque se ventilen posibilidades de modificación de la legislación sobre CI para corregir errores y llenar vacíos. Esta posición es expresada claramente por el presidente de la Comisión Nacional de Propiedad Social (CONAPS), cuando declara que "el pretender a estas alturas que cualquier medida referida a la CI no sea un perfeccionamiento de ella, sino un retroceso, o involución, es estar a deshora con el reloj de la historia y fuera del contexto de las nuevas y mejores relaciones sociales y económicas que son hoy una realidad tangible". (CADE'74: 148). Por otra parte, CADE'74 revela aún más el sentimiento de impotencia que parece prevalecer en el seno de la SI. *Industria Peruana*, en su editorial de noviembre de 1974 acusa a los directivos de CADE de haber determinado que "ella sea cada vez más una tribuna para representantes del sector público y que, consecuentemente sea menor el número de los expositores del sector privado. Situación que es aún más grave si se considera que el sector público dispone de la casi totalidad de los medios de difusión y de amplias y resonantes tribunas para expresar su pensamiento, mientras que el sector privado tiene día a día menos posibilidades de hacer escuchar su voz discrepante".

El año 1974 termina con una serie de hechos insólitos en la dinámica política del proceso peruano, tales como atentados (en contra del Ministro de Pesquería y del Premier) y explosiones, que revelan la intensidad del conflicto social. El año 1975 se inicia con el MLR en el centro del debate. Recibe apoyo público de destacados voceros del régimen, interviene repetida y violentamente en la escena política, como en la toma del local sindical de Marcona, y se va convirtiendo, de hecho, en el brazo armado de la revolución. El mismo presidente Velasco declara a la prensa que la revolución apoya a todos los que se identifican con sus postulados y por lo tanto no puede hacer discriminaciones en contra del MLR. En esta coyuntura Velasco abandona su posición arbitral entre las dos tendencias del Ejército, que se habían disputado enérgicamente la hegemonía del proceso, determinando así una clara ventaja a favor del sector estatista-fascista y ocupa el premierato el general Morales Bermúdez después de un largo período de rumores que circulaban en la capital, en el sentido que la fracción que estaba tomando el control político. impediría su reincorporación al equipo gobernante.

Mientras sigue álgido el conflicto social, el 5 de febrero de 1975, a raíz de una huelga de la Guardia Civil, que deja desguarnecida a la capital por un período de dos días, ocurren una serie de hechos vandálicos y de pillaje que revelan, en primer lugar, el descontento generalizado de amplios sectores de la población más deprimida de la ciudad cuya frustración, determinada por la estrechez económica en que está obligada a vivir, puede ser contenida sólo por la presencia de la fuerza policial; en segundo lugar, la ausencia absoluta de fuerzas sociales que identificadas con la revolución salgan a la calle a defenderla, y, por último, que sólo la fuerza de la represión puede seguir manteniendo el orden público que se hace cada día más precario. El vacío político que los sucesos del 5 de febrero ponen al des

nudo es tapado por una inútil campaña en la prensa socializada que hace un llamado a las organizaciones de base de la revolución para cerrar filas en contra de una supuesta acción contrarrevolucionaria, preparada por la derecha y apoyada en partidos antipatria, como el APRA y la CIA. Sin embargo, un sector intelectual que venía trabajando en el proceso político como funcionarios del Estado, percibe claramente que la revolución está huérfana de apoyo popular y lanza la idea de formar un movimiento de la revolución peruana (MRP). La respuesta oficial no tarda en hacerse escuchar. Es el propio presidente Velasco quien al agradecer el buen deseo, recuerda que la conducción política de la revolución está exclusivamente reservada a las altas esferas militares del gobierno y anuncia una comisión compuesta por cinco ministros, cuya composición revela *muy* claramente que la fracción estatista-fascista sigue controlando al régimen.

En este contexto, la SI inicia una campaña de violentos ataques al régimen, insistiendo en tres aspectos específicos que si no son debidamente evaluados y solucionados, el país en su totalidad (lo que por supuesto incluye al gobierno y a las FF. AA.), se hundirá en una crisis irreparable. Los tres problemas son: la CI, la agitación laboral y la estabilidad en el trabajo. Prácticamente en todos los números de *Industria Peruana*, de los primeros meses del 75, se señala la gravedad de la crisis política y económica que sufre el país. En lo que respecta a la CI, el N° 506, de enero de 1975, de *Industria Peruana* está íntegramente dedicado a exponer la posición del sector empresarial con respecto al anteproyecto de modificación de la CI. El examen del funcionamiento de la CI lleva a la SI a afirmar que no se ha logrado el objetivo principal establecido en la misma ley, es decir el fortalecimiento de la empresa. No sólo esto, sino que la CI se ha convertido en uno de los factores decisivos que retardan el desarrollo incluso

trial en el país al haber contribuido a un estancamiento de las inversiones en el sector privado, al haber favorecido un notable incremento en la agitación laboral, y al haber limitado la evolución natural de la empresa, restándole posibilidades de contribuir a la disminución de la tasa de desocupación.

Conflictos políticos intragubernamentales y emergencia de una tercera tendencia de corte institucionalista

Regresando a la pugna creciente en las estructuras del Estado, el gobierno después de haber anunciado la creación de una comisión del Movimiento Político de la Revolución Peruana (MPRP), publica el 26 de febrero de 1975 las "bases ideológicas de la revolución", que reiteran principios muchas veces expuestos tanto por voceros oficiales como por los intelectuales del proceso, insistiendo en la vocación finalista de crear una democracia social de participación plena, en que el poder se transfiera a las organizaciones de base autónomas y la economía se regule por un sistema pluralista basado en un sector prioritario de propiedad social. La publicación de las bases ideológicas no conduce a una disminución - del nivel de conflictos, que encuentra uno de sus más importantes canales de expresión en las distintas tendencias que se venían cristalizando en la prensa socializada y que corresponden en parte a las posiciones defendidas por las dos fracciones en pugna dentro del equipo gobernante. El tema de la organización política de la revolución sigue ocupando largo espacio en la prensa, pero cuando parece confirmarse la hegemonía del grupo estatista-fascista, frente a las vacilaciones políticas de algunos destacados representantes de la otra tendencia, mientras los ideólogos civiles se disputan lo que podría llamarse "la hegemonía" en el apoyo a la revolución, y el conflicto social sigue elevado, se consolida una tercera corriente dentro del Ejército, dirigida por el premier Morales Bermúdez, corriente que

no se identifica con el pretendido radicalismo del sector nacionalista-progresista, ni con la posición y estilo político de la otra facción. Asimismo, es probable que dentro de esta corriente, que podría llamarse "institucionalista", se vaya percibiendo que la intensificación del conflicto de clase en la sociedad civil y su correspondiente correlato de pugnas dentro del gobierno, tiende a quebrar la unidad institucional de las Fuerzas Armadas y, por ende, atenta en contra de su posibilidad de continuar en el poder. La emergencia de esta tercera corriente coincide con una recaída de la salud del presidente Velasco, que pone en el tapete el espinoso problema de su sucesión. En los meses de abril y mayo (1975) el premier Morales Bermúdez, después de haber permanecido a la espera que se calmaran las aguas tras la crisis de febrero, inicia una serie de actividades que claramente indican su voluntad de no permanecer al margen de la lucha política sino más bien de perfilarse como el probable sucesor de Velasco. En abril el Premier da comienzo a una serie de diálogos directos con el público acompañado por los ministros de la producción.

Autonomización creciente de los movimientos populares y luchas políticas

Mientras tanto se declara en reorganización SINAMOS, lo que indicaría que el cambio efectuado en la conducción política del régimen necesita de un reacomodo y una redefinición del aparato político del Estado, es decir SINAMOS. Por otra parte, sigue la agitación laboral con paros en la construcción civil, FETIMP y las luchas dentro de los sindicatos textiles. Continúan los problemas en Marcona, entran en huelga los trabajadores ediles del Callao, paran los trabajadores cerveceros de Trujillo, lo mismo hacen los trabajadores de la Administración Paramunicipal de Transporte. También en el campo el conflicto social se intensifica con

tomas de tierras por parte de sectores campesinos muy pobres en Cajamarca, Lambayeque, Ayacucho y Piura (DESCO abril 1975). Todos estos hechos indican claramente que el almacén político dirigido por el gobierno a fin de articular verticalmente las organizaciones de base con el Estado no ha dado los resultados esperados. Las declaraciones del jefe de SINAMOS respecto a su reorganización, en el sentido que no responde a presiones externas sino "a los planes del gobierno para *iniciar* y desarrollar la participación popular" (el subrayado es mío), manifiesta el reconocimiento oficial del fracaso de las actividades políticas tentativas a articular verticalmente las clases populares con el Estado. Mientras tanto, frente a la incapacidad del régimen de establecer lazos de legitimidad, dos fuerzas, políticas, muy contrastadas entre sí, se van enfrentando cada día más con mayor claridad. Por una parte está la fracción "fascista" del régimen, que con el apoyo directo del MLR y de varias organizaciones del Estado pretenden desarticular los movimientos populares para controlar sus reivindicaciones. Por otra parte, se va consolidando la emergencia de la articulación de clase de los sectores populares, que rebasan continuamente los límites impuestos por la política oficial de participación.

En el contexto de conflicto generalizado que caracteriza al país a mediados del 75, el Presidente logra imponer otra medida de carácter nacionalista, al declarar la expropiación del complejo minero-metalúrgico Marcona Mining Co. Sin embargo, el intenso debate que se desarrolla en torno a las modalidades de la expropiación y a las dificultades que surgirían para comercializar la producción de Marcona revelan que la medida fue tomada con bajo nivel de consenso dentro del gobierno. Casi inmediatamente después, en una escalada represiva sin precedentes, el Ministerio del Interior emitió un comunicado en el que se ordenaba la deportación

de líderes políticos y sindicales, y de asesores de organizaciones populares tanto de derecha como de izquierda. Este hecho ocurre después de haberse creado el comité provisional de la organización política de la revolución, integrado por 32 civiles de varios organismos del Estado. Juntando hilos, la escalada de agosto no representa sino la maduración del plan político de la fracción que se había convertido en hegemónica dentro del proceso para dar cuerpo a un tipo de articulación muy distinta a la que preconizaba la mayoría de intelectuales de la revolución. Pese a ello, muchos siguieron en su tarea "racionalizadora" de cualquier acción gubernamental, reclamando el derecho que cada revolución tiene de defenderse de sus enemigos. Hubo, por cierto, quienes desde las páginas de la prensa socializada advirtieron que la represión de los representantes de organismos sindicales y de periodistas de izquierda no era un avance de la revolución sino un debilitamiento. Sin embargo, su posición fue minoritaria.

Represión, aislamiento y caída del régimen de Velasco

Las medidas de agosto parecían confirmar la consolidación en el poder de la fracción estatista-fascista. Sin embargo, no hicieron sino poner al desnudo su cara represiva y sellar su aislamiento definitivo, tanto dentro de las Fuerzas Armadas como con respecto a la sociedad civil. Su aislamiento significaba de hecho la fractura de la unidad institucional, y revelaba también la precariedad de la correlación de fuerzas que todavía permitía a las FF. AA. mantener el poder. Por otra parte, la intensidad de los conflictos sociales eran una muestra palpable de cómo las bases sociales del régimen se restringían peligrosamente dando lugar a una siempre creciente intervención represiva, que no hacía otra cosa que agudizar las contradicciones que imponían recurrir a ella. Cuando, al parecer, en el seno mismo - de

los conductores de la revolución se venía gestando un golpe para darle una nueva configuración al poder, una alianza entre la tendencia nacionalista-progresista (que si bien había perdido mucho terreno en el campo propiamente político, mantenía fuerza militar al controlar directamente la 2a región militar, correspondiente a la zona de Lima) y la emergente tendencia institucionalista condujo al golpe del 29 de agosto, que depuso al presidente Velasco e instauró en el poder al premier Morales Bermúdez. Se reestructuró también el Gabinete, cambiándose cinco ministros y cuatro funcionarios con rango de ministro, además de los titulares de las carteras de Guerra, Marina y Aeronáutica. Dichos cambios implicaron la salida de todos los ministros, que se identificaban directa o indirectamente con la tendencia fascista-estadista.

Recomposición del régimen militar y apertura política

El nuevo gobierno en una hábil salida política decretó, como su primer acuerdo, la amnistía política que dejaba sin efecto las órdenes de deportación de algunas semanas antes. Al mismo tiempo, en el primer comunicado oficial declaraba que la revolución había entrado en su segunda fase, la de consolidación, y que se aceptaba y valoraba la discrepancia y la crítica para que todos los peruanos pudieran participar en la construcción de la nueva sociedad. Las primeras reacciones al cambio en la composición y en el estilo de gobierno, revelaron muy pronto la ambigüedad de la nueva coyuntura política que, si bien daba respiro al nuevo gobierno, dejaba por resolver los problemas fundamentales que se habían venido agudizando en los últimos años del régimen de Velasco. La "apertura democrática" permitía bajar el nivel de presión que peligrosamente había aumentado pero no bastaba para eliminar las contradicciones que estaban en la base de la escalada del conflicto de clase.

Por otra parte, permanecían en el seno de la conducción política dos vertientes, una encabezada por el presidente Morales Bermúdez y la otra por los generales Leonidas Rodríguez y Jorge Fernández Maldonado. El pase al retiro de Leonidas Rodríguez, en octubre del 75, fue una primera indicación que la fracción encabezada por el Presidente estaba ganando terreno. A partir de entonces, hasta julio del 76, el proceso político peruano se caracterizó por un lento pero inexorable proceso de depuración interna que culminó con el pase al retiro del general Fernández Maldonado, quien había asumido el premierato a comienzos de año (1976), dejando abiertas las esperanzas de quienes seguían confiando en la capacidad del régimen de recuperar su perdido rumbo hacia la construcción de un socialismo "a la peruana". Los cambios en el vértice de la conducción política fueron acompañados por una profunda reorganización de los aparatos del Estado, mediante una purga general de los elementos civiles de más influencia durante el régimen de Velasco. Su lugar fue ocupado principalmente por técnicos y tecnócratas, que pasaban a ser la base de apoyo más importante y directa del actual régimen. La reorganización más completa ocurrió en el aparato político *par excellence*, SINAMOS, donde todos los directores fueron cambiados, y en la prensa "socializada", que desde los primeros tiempos de su funcionamiento había asumido un papel legitimador de las acciones del gobierno, pero que conforme se agudizaba la pugna entre las fracciones opuestas del mismo se diferenciaba internamente hasta representar el cajón de resonancia de cada una de las tendencias. Al ser eliminada la primera con el golpe del 29 de agosto y desplazada definitivamente la segunda, la conducción política del proceso quedaba en manos del grupo tecnócrata-institucionalista que procedió a reorganizar los aparatos del Estado de acuerdo a su visión ideológica.

Los cambios a nivel político, tanto en la cúspide como en la burocracia, habían sido en gran parte determinados por dos órdenes de factores complementarios entre sí. Por una parte, la agudización de la crisis económica, ejemplificada por una notable baja del PBI en el primer semestre de 1975, un peligroso aumento del déficit de la balanza de pagos, una creciente escasez de liquidez y un inquietante proceso inflacionario. Por otra, la siempre creciente intensificación de la lucha de clases que forzaba, cada día con más vigor, la adopción de una clara política económica de base por parte del régimen militar. Sin contar las numerosas huelgas, el conflicto social alcanzó su más dramática expresión en la primera semana de junio (1976), cuando en Vitarte, a pocos Kms. de Lima, la población del lugar y los trabajadores de la empresa textil Nylon-Vitarte, bloquearon la Carretera Central y respondieron a la intervención armada de la Guardia Civil que incursionó en la localidad para romper una huelga que ya duraba 30 días.

La nueva política económica

La recomposición política fue acompañada por una nueva política económica iniciada en setiembre de 1975 por el nuevo ministro de Economía, Luis Barúa, primer civil en ocupar el cargo de Ministro desde el 3 de octubre de 1968. Las primeras medidas incluyeron la devaluación de la moneda en 13 % y el reajuste de precios y remuneraciones, destinadas en la percepción oficial a reactivar la economía.

En enero de 1976, la política económica emprendida en setiembre fue continuada por lo que se dio en llamar el plan Barúa, un conjunto de medidas económicas, financieras y fiscales dictadas para hacer frente a la crisis que las primeras medidas adoptadas no habían podido contrarrestar. Entre ellas - vale la pena destacar

sa en producir más, mejor y posiblemente a menor costo. Dentro de esta visión, por cierto exageradamente simplificada, los elementos técnicos y tecnocráticos a todos los niveles cobran una tremenda importancia y se convierten en el principal soporte de los aparatos del Estado, constituyéndose lo que se puede denominar un pacto militar-tecnocrático.

3. El continuado peso del Estado en la economía, tanto por su intervención directa con las empresas estatales como por su intervención a través de una serie de mecanismos e instrumentos que reducen el margen de acción de los sectores privados de la economía.

4. El abandono, incluso a nivel ideológico, de las pretensiones de que el proceso político peruano llevará al socialismo. El sector de propiedad social, que por lo menos a nivel declarativo tenía que llegar a ser prioritario en la estructura económica del país, es relegado a una situación secundaria, como mecanismo de creación de puestos de trabajo sobre todo en el área rural. La palabra socialismo ya no forma parte de la retórica política, pese a que en varias declaraciones a alto nivel se insiste en la continuidad ideológica de la revolución. Se señala sólo que los cambios de política económica no significan retroceso sino realismo frente a una situación que por errores internos y por condicionamientos externos se había vuelto muy difícil de manejar.

5. La reestructuración de los aparatos del Estado para adecuados a los cambios operados a nivel de la conducción política del régimen militar. Los ideólogos-civiles ligados a la primera fase de la revolución han sido eliminados con el consecuente reflatamiento de los burocratas y funcionarios de carrera. Hecho que acompañado por la no transformación de los aparatos del Estado asegura una cierta continuidad burocrática entre la situación pre-1968 y la actual.

Estado y burguesía: la CI como último obstáculo a su alianza

Presentado, a grandes rasgos, el viraje del proceso político peruano, cabe preguntarse ¿cuál es la posición de las varias fracciones de la burguesía y qué ocurre con la el en el período analizado? Es necesaria una aclaración preliminar. Por una parte, hay una realidad objetiva que se desprende de la política económica y laboral del régimen que apunta hacia una más estrecha vinculación entre Estado y capital. Por otra, hay una política concreta de las instituciones gremiales que representan los intereses de la industria privada e inclusive de operadores independientes que no necesariamente son el reflejo de la nueva realidad. Esta más bien está mediada por una determinada visión ideológica. No hay duda, por ejemplo, que una de las demandas más insistentes de todos los sectores industriales, es decir el control de la agitación laboral, ha sido satisfecha por el Estado. Se debería, sin embargo, más a una necesidad objetiva, implícita en el modelo económico político escogido para hacer frente a la crisis, que a una instrumentación de los aparatos del Estado por parte de la burguesía como conjunto o de una de sus facciones. Así, a pesar del evidente acercamiento entre acciones del Estado y demandas políticas y económicas de la burguesía, la relación a nivel institucional, por lo menos con la SI, permanece tensa.

Observando el impacto de la nueva política económica sobre las fracciones de la burguesía se pueden destacar los siguientes hechos:

1. La fracción de la burguesía orientada al mercado externo se ve favorecida por una serie de medidas entre las cuales resalta la devaluación. En efecto, los exportadores pueden aumentar sus ganancias al vender sus productos en el mercado internacional y recibir dólares, puesto que siguen pagando salarios y otros cos

tos de producción en soles, cuyo aumento no compensa el beneficio adicional obtenido por la devaluación. El impacto favorable de la devaluación sirve, sin lugar a dudas, a los intereses de los exportadores, pero no debe ser sobreestimado, puesto que son prácticamente inexistentes las industrias que producen únicamente para el mercado externo. Lo común es que sólo un porcentaje muy variable de la producción sea destinado a la exportación.

2. La fracción de la burguesía que produce preponderantemente para el mercado interno y que utiliza insumos importados se ve negativamente afectada por la devaluación, dado el aumento de sus costos de producción, y la restricción del mercado interno.

En cuanto a la posición gremial de las instituciones que defienden los intereses de la burguesía industrial, resalta la divergencia entre ADEX y la SI. Mientras que el presidente de ADEX públicamente ha apoyado muchas de las medidas adoptadas últimamente por el gobierno, algunas de ellas insistentemente pedidas por los mismos exportadores, la SI ha permanecido en una posición crítica, cuyos puntos fundamentales son:

1. Rechazar el planteo oficial de que la crisis es esencialmente importada y que por lo tanto se debe a factores coyunturales externos, como la baja de los precios de los principales productos de exportación, el encarecimiento de las importaciones y las variaciones de la demanda internacional.

2. Insistir en las convergencias de factores externos e internos en la determinación de la crisis. Entre los últimos, la SI señala el creciente papel del Estado como gestor y ejecutor de la más amplia gama de actividades económicas, su control casi exclusivo de los mecanismos financieros, su absorción de ingentes cantidades de ahorro interno para determinados proyectos de desarrollo a largo plazo, el excesivo control burocrático

de todo tipo sobre la actividad privada y, por último, la creciente mediatización del sector privado, tanto en su capacidad financiera, como en su poder de decisión y de proyecciones futuras, al establecerse la reforma de la empresa (*Industria Peruana*, enero 1976).

3. Responsabilizar exclusivamente al gobierno militar por la crisis en que se encuentra el país, y por haber permitido, además del mal manejo de la política económica, "la escalada comunista" responsable de la creciente agitación laboral que agobia a la industria.

Esta posición de la SI queda confirmada en las palabras de su presidente, Juan Tudela Bentín, quien en el discurso de clausura del III Congreso Nacional de Industrias Manufactureras, afirmó que en los casi ocho años de régimen militar "hemos sido sin lugar a dudas, uno de los sectores más hostilizados por una acción inexplicablemente dirigida a deteriorar a la industria privada ...siempre estuvimos esperando una rectificación, que lamentablemente no ha venido ni se perciben signos que permitan suponer que en un plazo más o menos corto va a negar" (*Industria Peruana* julio 1976). Por otra parte, el editorial del mismo número de *Industria Peruana* se encarga de enjuiciar las relaciones institucionales entre el Ministerio de Industria y la SI, lamentando que nada se ha logrado hasta la fecha, de las pocas reuniones sostenidas por el Ministro y sus asesores con los diferentes sectores industriales privados, "los planteamientos al Ministro, no sólo que no han sido escuchados., sino que ni siquiera se nos ha dado la oportunidad de discutirlos". El editorial concluye afirmando que se desconocen "las razones de orden económico, industrial, técnico o social, que determinen que el gobierno ignore en forma permanente y absoluta nuestras sugerencias".

La estrategia de la SI aparece pues clara en el contexto de la coyuntura política actual (mediados 1976):

desconocer los importantes cambios que se han operado en la conducción política del régimen militar, así como las ventajas que el sector privado deriva de la nueva política laboral del régimen, para seguir planteando con insistencia la modificación de los que se consideran como los mayores obstáculos al desarrollo industrial del país: la CI y la estabilidad laboral. En cuanto a esta última, la posición de los industriales es bastante generalizada y puede resumirse en el siguiente enunciado: el problema de fondo no es la estabilidad laboral para unos pocos, sino el derecho al trabajo de todos. Con la estabilidad laboral, en las actuales condiciones de oportunidad de trabajo, se restringe la movilidad de la mano de obra, se fomenta la ineficiencia y la baja productividad y se limita la contratación de nuevo personal porque el empresario no quiere sentirse atado. En cuanto a la CI, existe un movimiento generalizado de protesta que presiona al gobierno para modificarla sustantivamente, aunque las modalidades específicas propuestas para el cambio varían de un grupo a otro dentro del empresariado.

El gobierno, por otra parte, ha anunciado desde hace tiempo la modificación de la CI para asegurar, en las palabras del Presidente en su mensaje de Fiestas Patrias en julio de 1976, al inversionista privado la estabilidad en la gestión administrativa y al trabajador capacidad de decisión sobre el patrimonio que le corresponde pero a pesar del anuncio presidencial no se espera que la modificación salga antes de fines de año.

Así, la CI vuelve a ocupar un rol central en la dinámica Estado y empresarios, después de haber sido el factor más importante que imposibilitara la temprana afianza entre ellos. Su modificación sustantiva significaría no sólo la claudicación del poder público frente a las presiones industriales, sino, sobre todo, la necesidad objetiva de adecuar la CI al nuevo contexto político-económico a fin de intentar la reactivación de los mecanismos de acumulación.

BIBLIOGRAFIA

- CALDERON, Julio; Alfredo FILOMENO y Henry PEASE G.
1975 *Perú 1968-1974, Cronología política*. DESCO, Lima.
- CARDOSO, F. Henrique
1972 *Estado y sociedad en América Latina*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.
- CARAVEDO M., Baltazar
1974 *Conflictos interburgueses durante el ochenio de Odría: 1948-1956*. CISEP A Publicaciones Previas N° 6. Universidad Católica, Lima.
1976 *La burguesía pesquera y el Estado peruano* (ms.). IEP. Lima.
- COTLER, Julio
1971 "Crisis política y populismo militar" en *Perú hoy*. Siglo XXI editores, S. A. México.
- EINAUDI, Luigi
1976 "Revolution from within?" en David Chaplin, *Peruvian Nationalism. A Corporatist Revolution*. Transaction Books, New Brunswick, N. J.
- DE LA FLOR VALLE, Miguel
1962 "La guerra en Argelia" en *Revista de la Escuela Superior de Guerra*. Lima.
- FERNER, Anthony
1975 *The evolution of the industrial bourgeoisie in Perú: interests and factions*. (Ms.), ESAN. Lima.
- GALLEGOS V., Enrique
1960 "¿Debe preocuparnos la guerra subversiva?" en *Revista de la Escuela Superior de Guerra*. Lima.
- GARCIA DE ROMANA, José A.
1975 *Comportamiento gremial y programas de los empresarios en el Perú: 1968-1973*. Tesis de Bachiller. Universidad Católica. Lima.
- KAPLAN, Marcos
1974 *La formación del Estado nacional en América Latina*. Editorial Universitaria. Santiago de Chile.
- MERCADO JARRIN, Edgardo
1967 "La política y la estrategia militar en la guerra contra-subversiva en la América Latina" en *Revista Militar del Perú*. Lima.
- O'DONNELL, Guillermo
1974 *Estado y Corporativismo*, (Ms.). Centro de Investigaciones en Administración Pública, Instituto Di Tella. Buenos Aires.

POULANTZAS, Nicos

1972 *Poder político y clases sociales en el Estado capitalista*. Siglo XXI. México.

PEASE G., Henry y Olga VERME I.

1974 *Perú 1968-1973, Cronología política*. DESCO. Lima.

PORTOCARRERO, Felipe

1975 "La crisis y la política económica del capital". *Sociedad y Política*, N° 5. Lima.

QUIJANO, Aníbal

1975 "La "segunda fase" de la revolución peruana". *Sociedad y Política*, N° 5. Lima.

STEPAN, Alfred

State and Society in Perú. (en prensa)

VILLANUEVA, Víctor

1972 *El CAEM y la Revolución de la Fuerza Armada*. IEP. Lima.

ZIMMERMAN, Augusto

1976 *La revolución peruana: camino al socialismo*, Lima.

Documentos y revistas

CADE 1968-1975

Industria Peruana 1966, Julio 76

DESCO, Información política mensual 1975-1976

el estado y los comuneros industriales

JORGE SANTISTEVAN

1. Las organizaciones de trabajadores ante la creación de la CI

PROBABLEMENTE POR LA NOVEDAD en su aparición y por la ambigüedad de su contenido, la CI no produjo *una* reacción definida entre las organizaciones de trabajadores. Distinta fue la reacción de los empresarios y del gobierno. Para los primeros constituyó un atentado contra la propiedad privada, un experimento demasiado costoso, un peligro para la armonía y paz laborales ¹. Para el gobierno, en lo inmediato, la cristalización de *una* idea genuina, revolucionaria, inesperada, *una* auténtica muestra de su capacidad de afectar los intereses de la burguesía, de romper la marginación de los trabajadores, de concederles beneficios no reclamados ni sospechados. Para el gobierno la CI constituyó también *una* esperanza de conseguir apoyo político del proletariado urbano.

1. Véase la "Declaración de Instituciones del Sector Empresarial sobre la Ley de Industrias" suscrita por la SNI, Sociedad Nacional de Pesquería, Sociedad Nacional de Minería y Petróleo y Cámara Peruana de la Construcción, en *Boletín Semanal de la Cámara de Comercio de Lima*, N° 1030, de 17 de agosto de 1970 y los comunicados Nos. 1, 2, 3, 4 y 5 de la SNI en las ediciones de *La Prensa* correspondientes al 5, 8, 19, 20 y 28 de agosto de 1970. Además, la "Carta del Editor" de *Industria Peruana*, publicación mensual de la SNI, N° 452, julio de 1970 y el editorial "La Ley General de Industrias" en *Comercio y Producción*, revista mensual de la Cámara de Comercio de Lima, N° 484, julio-setiembre de 1970.

Escasos, escuetos y generales fueron los pronunciamientos de las organizaciones laborales. La CTP (Confederación de Trabajadores del Perú, de influencia aprista), en ese tiempo la única confederación oficialmente reconocida, se manifestó favorable a la nueva institución "por cuanto llena un anhelo de los trabajadores largamente esperado en lo que se refiere a la participación (. . .) en la administración de las empresas y al restablecimiento del reparto de utilidades" ². Sin embargo, la CTP manifestó su preocupación porque no se había contemplado el rol de los sindicatos en el nuevo esquema de la empresa.

La CGTP (Confederación General, de Trabajadores del Perú, influenciada por la línea comunista moscovita) fue un tanto más entusiasta. Explicó su conformidad con la comunidad porque creaba "grandes posibilidades para el desarrollo de un sector cooperativo". Propuso, además, que se ampliase su aplicación a otras empresas de sectores no manufactureros ³. Con relación a los sindicatos, el semanario del Partido Comunista *Unidad* advirtió: "la ley no restringe ni mucho menos la actividad de los sindicatos, las organizaciones sindicales cumplen otra finalidad, la defensa de los trabajadores asalariados" ⁴.

Estas primeras declaraciones se originaron a partir de la promulgación de la Ley General de Industrias que dedicaba cuatro artículos generales a la CI. Falta una norma legal más completa que detallase el contenido de la comunidad y permitiese su implementación. Durante el mes de agosto de 1970 la comunidad era solamente una idea abstracta. Sólo a partir del 1º de setiembre, fecha de promulgación del D. L. 18384

2. Pease Garcia, Henry y Verme Insúa, Olga, *Perú 1968-1973. Cronología Política*. Lima, DESCO, 1974, t. I, p. 43.

3. *Ibid*, págs. 189-190.

4. *Ibid*, p. 200.

que estableció el régimen de CC. II., éstas pudieron funcionar.

2. Formas de vinculación del Estado con los comuneros industriales

A diferencia de los armoniosos términos de la legislación y de los esfuerzos conciliatorios de los pronunciamientos oficiales, la implementación de la el se ha visto contaminada por los conflictos de intereses latentes en la sociedad. Esto exigió al Estado tomas de posición y formas de vinculación que se fueron definiendo al compás de cada coyuntura.

Pueden distinguirse cuatro etapas correspondientes a cada una de las formas de vinculación Estado/comuneros industriales. No son, en rigor, cuatro etapas sucesivas cronológicamente. No obstante, se ubican dentro de marcos temporales relativamente definidos, aunque en algunos casos se superpongan.

El Estado, en la primera etapa de "lanzamiento" dedicó su esfuerzo a promocionar la existencia de las CC.II. y a capacitar a los comuneros. Se entendía por capacitación la explicación del significado de la ley. Se presumió que ello sería suficiente para que las nuevas instituciones funcionaran con éxito.

Ante la frustración de los trabajadores y el intento de organización de las CC.II. en organismos representativos permanentes (fenómeno que constituye un "desborde" de los roles asignados y objetivos buscados por la el) se originó una segunda etapa. En ella, la forma de vinculación ensayada por el Estado se caracterizó por la búsqueda del "encauzamiento" del interés organizativo de los trabajadores comuneros. Durante este período, se desarrolló, además, un importante conflicto entre las agencias burocráticas encargadas del "encauzamiento" .

La tercera etapa se originó a partir de los conflictos entre la autonomía de la organización comunera y el "control directo", que pretendió imponer el aparato estatal. Para ello, con anterioridad se unificó la política del Estado, eliminando la discrepancia entre los entes administrativos que servían de canal de vinculación. Se trató de conseguir el "control directo" que se puso de manifiesto mediante la pretensión de intervenir directamente en la organización representativa de las comunidades para dividir a su dirigencia y, controlarla desde el aparato estatal.

En la cuarta y más reciente etapa se abandonó el "control directo" sustituyéndolo por el "control reglamentario", mediante el cual cesa la intromisión en la organización comunera y se establece el control burocrático-preventivo recurriéndose a la reglamentación legalista que obliga al cumplimiento de "requisitos-filtro".

Primera etapa: "el lanzamiento"

El reconocimiento de CC. II.

En 1970, el gobierno fustigado por las críticas de los empresarios, apremiado por la carencia de inversión del sector privado y consciente de las potencialidades de la comunidad como herramienta de movilización política, lanzó, por intermedio del Ministerio de Industria, una campaña de promoción para incentivar la instalación y agilizar el reconocimiento de las comunidades. Fue una cbrta época con rasgos populistas en la que el gobierno militar necesitaba legitimarse ante el proletariado urbano y confiaba que el simple mandato de la ley, ajeno a la contingencia política, llevaría adelante su proyecto de reformas.

Se instaló una oficina especialmente dedicada a tramitar el reconocimiento de comunidades (OCI). Sin em-

bargo, la respuesta espontánea de los beneficiados no parece haber sido muy favorable. Al vencerse el plazo legal para la constitución voluntaria de comunidades, había sólo entre 83 y 90 expedientes en la GCI.⁵

A partir del mes de noviembre de 1970, se puso en marcha la gran "operación CI". Sus propósitos: promover la realización de asambleas constitutivas de comunidades, facilitar trámites y resolver al paso dificultades que se presentaban en el proceso de instalación y reconocimiento. Tres comisiones salieron a provincias. Una brigada de funcionarios del Ministerio recorrió las zonas industriales de Lima visitando fábrica por fábrica.⁶ El propio ministro Dellepiane en conferencia de prensa alentó a los trabajadores para que denunciaran a las empresas en las que no se hubiese instalado la CI y se publicó en un diario un modelo de oficio de denuncia⁷. Salvo escasas excepciones⁸, los empresarios pusieron dificultades para el nacimiento de las CC. II.

En los primeros meses de funcionamiento, la "operación CI" parece haber tenido éxito. A fines de 1970

5. *Expreso*, de 31 de octubre de 1970 de cuenta de 83 expedientes. En su edición del 3 de noviembre de dicho año informa que existen 90 comunidades en trámite de reconocimiento.

6. *Expreso* de 31 de octubre de 1971. La "operación" se extendió fuera de Lima. Véase *El Peruano* de 13 de febrero de 1971.

7. *Expreso* de 18 de noviembre de 1971.

8. En *Expreso* de 16 de noviembre de 1970 se da cuenta de una empresa, Lavosan S.A., en que el dueño ofreció entregar de inmediato el 50% de la propiedad de la empresa. En *El Peruano* de 5 de noviembre de 1970 se publica la carta del Sr. Harold Scherr, presidente de Santone Industries Inc. en que informa al presidente Velasco que se ha instalado la CI en su firma y le manifiesta su apoyo a la medida. Durante el año 1971, se publicaron también algunas versiones de apoyo del sector empresarial, como por ejemplo del empresario Pedro Reiser (*La Prensa*, 16 de abril de 1971), del presidente de la American Chamber of Commerce (*La Prensa*, 8 de setiembre de 1971) o del señor Leshinsky; ejecutivo de la Chrysler (*La Crónica*, 4 de setiembre 1971).

se habían reconocido alrededor de 5509. La campaña continuó durante el verano del año siguiente.

Por ese tiempo comenzó también el primer acercamiento del Estado a las flamantes instituciones. El Ministerio de Industria dispuso que todos los miércoles se haría la ceremonia de reconocimiento oficial de las CC. II. En el auditorio del Ministerio de Trabajo se congregaban los dirigentes y el propio Ministro entregaba los certificados. Un presidente de CI hacía uso de la palabra expresando el agradecimiento de los presentes. El Ministro y otros funcionarios dialogaban con los trabajadores, respondían preguntas, resolvían dificultades, explicaban el sentido de la institución.

Los términos en que el ministro Dellepiane se dirigía a los trabajadores fluctuaban entre la solemnidad del discurso oficial y la informalidad del diálogo coloquial:

"Con este instrumento jurídico -expuso Dellepiane en un discurso con ocasión de la entrega de certificados de reconocimiento- con todo el apoyo que la ley de un Estado revolucionario les confiere, ustedes, señores comuneros industriales, inauguran un nuevo estilo de vida y organización productiva de nuestros centros de trabajo. Ya no son más los asalariados de ayer que concurrían a la fábrica ofreciendo en alquiler vuestra fuerza de trabajo. Ahora ustedes son parte constitutiva de la empresa misma, co-propietarios y coresponsables de su administración (...). Pero así como es necesario que tengan presentes los derechos que hoy les reconoce la Revolución, también es indispensable que cobren plena conciencia

9. *Expreso* de 14 de enero, de 1971 informa que hasta esa fecha se habían reconocido 550 comunidades. La cifra oficial es de 594 durante 1970. Véase *Estadística de Comunidades Industriales*. Lima MIT, Oficina de Comunidades Laborales, 1974.

que con los nuevos derechos que les confiere la CI, también aumenta la cantidad y calidad de vuestras responsabilidades. Ya no es el patrón solamente el que deberá preocuparse de aumentar la producción y la productividad, de hacer más rentable la empresa. Esa responsabilidad recae en parte fundamental en ustedes mismos" ¹⁰.

En otra ocasión similar, la versión periodística de las palabras del Ministro fue la siguiente:

"Se dice que los comuneros no están capacitados para actuar ¡qué error tan grande tienen los conservadores y los reaccionarios! - exclamó entre aplausos-. Los trabajadores son los únicos capaces de saber qué les conviene a las empresas para alcanzar el progreso. Se dice que hay luchas entre empleados y obreros ¡qué error! No existe ninguna lucha. Los que han sido entreguistas con los dueños de las empresas es lógico que sean barridos. Se dice que sólo pueden llegar al directorio hombres capaces y se piensa que éstos son los que ocupan los estratos sociales más altos ¡qué error! -repitió-. Los más capaces son los que han dado las ideas a los gerentes y éstos las han llevado como suyas a los directorios.

Los directorios se han formado con parientes o amigos que no sabían nada, ni siquiera cómo se formó la empresa. Dijo que todo se circunscribía a esta conversación: oye hermano" quieres ser director? Sí, gracias (...). Sólo se necesita semido común, no dejarse mandar al desvío (...). Porque no se necesita luchar. Se trata de un cambio en la estructura de la empresa. Antes opinaban los dueños y sus amigos. Ahora opinan

10. *El Peruano*, 6 de febrero de 1971.

los dueños, sus amigos y los dueños que realmente trabajan en la empresa (...). No se necesita pelear en las comunidades. Eso déjenlo a los sindicatos. Pero es mejor conseguir las cosas sin pelear"¹¹.

Una vez cumplida la tarea de instalar y reconocer oficialmente el mayor número de CC. II. y habiendo encontrado respuesta de los trabajadores - a este nivel- el gobierno desarrollaría una nueva fase concentrada en las tareas de capacitación.

Capacitación de los comuneros industriales

A partir de los primeros meses de 1971 el Ministerio de Industria organizó un seminario para capacitar a los dirigentes de las comunidades. El programa del seminario, que se inició el 22 de febrero de 1971, no se limitaba a explicar el contenido de la legislación y el funcionamiento de la comunidad. Buscaba concientizar a los participantes a partir de la ubicación de la comunidad dentro del marco de la sociedad peruana actual, el significado y proyección de las reformas, los problemas del subdesarrollo, el imperialismo, etc. Se aplicó, además, técnicas de dinámica de grupo y similares inspiradas en el método de Paulo Freire. Los órganos de prensa oficial destacaron la participación de importantes funcionarios, entre ellos Virgilio Roel, asesor del Ministro de Industria.

No esperaron los organizadores del seminario el curso que tomaría el desarrollo del evento. Los periódicos, particularmente *La Prensa*, aprovecharon para denunciar que se estaba desvirtuando el sentido de la comunidad con "planteamientos marxistas" y proposiciones "favorables a la lucha de clases y contrarias a la polí

11. *Expreso* de 28 de enero de 1971.

tica de armonía entre el capital y el trabajo que el gobierno ha señalado como finalidad de las comunidades¹² o súbitamente, el 2 de marzo se suspendió el seminario. En un comunicado oficial, el gobierno. precisó que las opiniones vertidas por Roel y Félix Paz no reflejaban su política ¹³. El propio presidente Velasco aceptó en declaraciones periodísticas que se había tratado "de imbuir la lucha de clases". Días más tarde ambos funcionarios fueron subrogados por desvirtuar la finalidad del Primer Seminario de Capacitación de Comuneros Industriales ¹⁴. El Ministro de Industria se apresuró a declarar que se dictarían cursos en el futuro" pero bien diseñados "para que no se cometa ningún desliz" ¹⁵. Al poco tiempo Dellepiane dejó el cargo y fue sustituido, el 28 de abril de 1971, por el contralmirante Alberto Jiménez de Lucio.

Por otro lado, la CI enfrentó a los trabajadores a un tipo de problemas totalmente desconocidos. No bastaba, para los dirigentes, la experiencia acumulada en los problemas laborales. Descubrieron que el funcionamiento de la CI no se entendía consultando la Ley de CI, sino que exigía aprender las reglas de funcionamiento de la empresa. Fue necesario recurrir a la Ley de Sociedades Mercantiles para saber qué era una acción, cómo funcionaba un directorio, de dónde salían los dividendos, etc. Más aún, se vieron en la necesidad de utilizar las normas del derecho tributario para comprobar el cálculo de la renta neta y esto, a su vez, obligó a adquirir conocimientos básicos de contabilidad. La capacitación apareció para los comuneros como una necesidad imperativa. Buscaron instituciones para implementar cursos, organizaron individual o conjuntamente

12. *La Prensa*, editorial del 18 de marzo de 1971.

13. *El Peruano*, 3 de marzo de 1971.

14. *La Prensa*, 17 de marzo de 1971.

15. *La Prensa*, 18 de marzo de 1971.

seminarios, charlas, conferencias y solicitaron al Estado un mayor esfuerzo de capacitación.

Esta primera etapa de "lanzamiento", que se inicia con la creación e instalación de las comunidades, se prolongó, a través de la capacitación, hasta fines de 1972. El Ministerio de Industria, prácticamente la única agencia estatal implementadora de esta forma de vinculación, cumplió su tarea con intensidad variable.

Al principio, con Dellepiane, actuó como aparato promotor. Luego, en los primeros meses de Jiménez de Lucio, no parece haber tenido una política muy definida frente a las comunidades. La OCI, a lo largo de 1971, sirvió de caja de resonancia de los problemas y disputas entre comunidades y empresas. En ello tuvo intensa pero poco publicitada actividad ¹⁶. Además, su capacidad instalada no demostraba un interés especial por implementar un programa promocional que supuestamente le correspondía a SINAMOS.

Aunque el ministro Jiménez de Lucio insistió frecuentemente en lo mal que se había interpretado la comunidad ¹⁷, en los primeros meses de su período ministerial se limitó a reanudar, con timidez y cautela, los cursos de capacitación para comuneros. Con la experiencia del I Seminario clausurado en el mes de febrero, las nuevas actividades en este campo se concentraron en la divulgación de los aspectos de técnica contable y legislativa indispensables para la actuación del dirigente comunero. Los ciclos o seminarios de capaci

16. Para un análisis de la evolución de esta oficina véase el estudio de casos de Santistevan, Jorge, *El conflicto en la Comunidad Industrial*. Lima, Cuadernos DESCO, 1974.

17. Véase los discursos del Ministro de Industria en la inauguración del Primer Torneo Deportivo Inter-Comunidades Industriales de 17 de setiembre de 1971 y el discurso de clausura del Primer Curso de Capacitación para Promotores y Supervisores de CI de 13 de julio de 1972, en Jiménez de Lucio, Alberto, *Principales Discursos... 1971-72...*, págs. 26-28 y 60-73.

tación se reiniciaron en setiembre de 1971 y se mantuvieron con estas características por cerca de ocho meses¹⁸.

Solamente después de que fueron conocidos los intentos de organización del Congreso de Comunidades y los propósitos de promoción del Área Laboral de SINAMOS¹⁹, el Ministerio de Industria cambió de actitud.

Hacia junio de 1972, cuando se transforma la OCI en OCLA y se encarga su jefatura al ingeniero José Segovia Otero (a quien se le nombra director general), la política del Ministerio de Industria adquirió nueva fisonomía. Se impulsó la capacitación y se orientaron estas actividades a empresarios y comuneros como conjunto, y a la opinión pública.

La nueva política de capacitación comenzó por el control y el monopolio. Se promulgó el D. S. 021-72/IC, - que exigía autorización de la OCLA para realizar cursos sobre CC. II. y obligaba a presentar los respectivos programas y el nombre de los profesores. Se quiso, así, eliminar todo curso, seminario, charla o conferencia que no concordara con los patrones de los burócratas del Ministerio. El decreto era aplicable a la capacitación autónoma e inclusive a la de SINAMOS.

18. *La Prensa* del 10 de setiembre de 1971 anuncia la reanudación del Primer Curso Piloto de CC.II. *Expreso* del 17 de setiembre publica el inicio del Segundo Curso Piloto. En la CI de la empresa editora de *Correo y Ojo* se organiza un curso en el que participan funcionarios del Ministerio de Industria y otros profesionales. *La Prensa* del 21 de diciembre de 1971 da cuenta de la clausura de un ciclo de capacitación -realizado en el Teatro Municipal- al que asistieron 344 dirigentes, además de funcionarios del Ministerio.

19. El Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) fue creado por D. L. 18896 publicado el 2 de julio de 1971. La Ley Orgánica del Sistema se promulgó el 7 de abril de 1972 (Decreto Ley 19352). Con la estructura y funciones en que fue concebido en esa oportunidad, ha venido y funcionando hasta mayo de 1975 en que se dispuso su reorganización.

Siguió esta nueva política con la organización de seminarios sobre CC. II. en los que intervenía un impresionante plantel de Ministros y altos funcionarios que contaba con el favor de todos los medios de prensa. Entre junio y diciembre la oficina de comunidades organizó un seminario para promotores y supervisores de comunidades; un seminario para periodistas; un seminario para dirigentes de empresas y comunidades; y otros similares en el sur (Arequipa), el norte (Chiclayo) y oriente (Iquitos). La presencia de altos representantes del gobierno y funcionarios públicos, el contenido de sus intervenciones, la integración de empresarios junto con trabajadores en estos eventos y las propias declaraciones del jefe de la OCLA manifiestan el objetivo de la nueva capacitación: explicar el verdadero sentido de la comunidad, eliminar las interpretaciones erróneas, tanto de empresarios cuanto de trabajadores, despejar toda duda sobre los propósitos de la ley, y abrir el camino para hacer posible la conjunción de intereses entre empresarios y trabajadores. Se confió - quizá por última vez - en que un acertado esclarecimiento a ambos sectores sería suficiente para que las comunidades funcionasen de acuerdo con los objetivos del Estado.

Dos seminarios tuvieron particular importancia: el dedicado a los promotores y supervisores de comunidades (realizado entre el 19 de junio y el 13 de julio de 1972) y el consagrado a los "directivos de empresas" que congregó a empresarios industriales y dirigentes de comunidades (se llevó a cabo entre el 21 y el 28 de octubre de 1972).

Después de advertirles que si la comunidad fuese distorsionada serviría como pretexto para desquiciar la empresa y con ello el país no lograría la indispensable aceleración del desarrollo industrial que necesita, les diría el Ministerio a los promotores:

"Ningúri sistema puede tener éxito si los partícipes no creen en su bondad. Habrán de llegar ustedes al empresario y al trabajador con un mensaje de fe y convicción en la CI (...)" 20.

Un funcionario de menor categoría se encargaba de concretar el "mensaje" que debía transmitirse:

"(. .. el Ing. Postigo -informaba el diario oficial- demandó una actitud integral de lbs promotores de comunidades laborales para que difundan dentro de los trabajadores la obligación que tienen de asumir una consciente responsabilidad en la gestión administrativa de la empresa (...), haciendo hincapié en la necesidad de que todos los trabajadores tengan conciencia plena de su responsabilidad como parte integrante de la gestión empresarial y, consiguientemente, del desarrollo socio-económico del país" 21.

El seminario para "directivos de empresas" constituyó el mayor esfuerzo realizado por la burocracia estatal para dialogar, al mismo tiempo y mediante un canal único, con la burguesía industrial y la dirigencia comunera. Fue, también, el último esfuerzo por instrumentar la capacitación como la vía preponderante de vinculación. Se realizó en circunstancias en que se contaba con el apoyo de los medios de difusión (se había organizado un seminario exclusivamente para periodistas); la Sociedad Nacional de Industrias buscaba un acercamiento con el Gobierno, sus dirigentes habían sido recibidos por el Presidente 22 y había obtenido su

20. Jiménez de Lucio, Alberto. *Principales discursos pronunciados en 1971 y 1972 por el Contralmirante A. P. Jiménez de Lucio, Ministro de Industria y Comercio*. Lima, Oficina de Relaciones Públicas del Ministerio de Industria y Turismo, 1973,

pág. 59.

21. *El Peruano* de 7 de julio de 1972.

22. Véase el editorial "Acercamiento indispensable" de *Industria Peruana*, de mayo de 1972. El 15 de junio de ése año, el

reconocimiento oficial a costa de integrar en su directorio a representantes de las comunidades designadas por el Ministerio ²³, el sector del propiedad social había sido anunciado y se había garantizado la supervivencia de la empresa privada reformada ²⁴, SINAMOS constituía el centro de la discusión política ²⁵, el Ministerio de Industria y SINAMOS habían convocado al Primer Congreso Nacional de CC.II.; y el Ing. Raimundo Duharte, presidente de la SNI, había formulado declaraciones alarmantes sobre "la situación creada por los comunistas, quienes persiguen exclusivamente llevar la anarquía a todas las fábricas" y la distorsión que estaba sufriendo la CI, sobre la cual -precisaba Duharte - se trataría en el seminario para directivos organizados por el Ministerio de Industria ²⁶.

Asistieron mil quinientas personas, intervinieron tres ministros de Estado (Economía y Finanzas, Trabajo e Industria y Comercio) y tres miembros del Gobierno con categoría de ministros (los jefes del COAP, SINAMOS y ONIT), además del asesor económico del Ministro de Industria, y los presidentes del Banco Industrial, de la Comisión Nacional de Valores y de COFIDE ²⁷. Todas las versiones sobre las incidencias del seminario coinciden en señalar los esfuerzos de los representantes del Estado por demostrar las bondades de la comunidad para ambos sectores, la distinción entre

presidente Velasco recibió al Comité Ejecutivo de la SNI, el cual aceptó la participación de delegados de las CC.II.

23. Véase *Industria Peruana* de agosto de 1972 en la que se destaca el agasajo de la Sociedad al Ministro de Industria y la incorporación de los 4 comuneros designados para integrar su Comité Ejecutivo.

24. Véase el *Mensaje a la Nación* del 28 de julio de 1972.

25. Véase, por ejemplo, el pronunciamiento de la CGTP en *Expreso* de 8 de setiembre de 1972.

26. Véase *El Comercio* de 9 de octubre de 1972. Las declaraciones de Duharte coinciden con la situación descrita en el editorial de *Industria Peruana* de agosto de 1972.

27. Véase *La Crónica* de 21 de octubre de 1972.

comunidad y sindicato y la necesidad de eliminar los conflictos para incrementar la productividad. La capacitación, en esta oportunidad, pretendía que con una semana de exposiciones tanto empresarios cuanto trabajadores saldrían imbuidos de la "nueva mentalidad".

A pesar de la importancia de los participantes y su destacada posición dentro del Gobierno y de los más favorables artículos periodísticos comentando cada una de las intervenciones ²⁸, la armonía no reinó entre los asistentes. Los representantes de las comunidades aprovecharon la oportunidad para plantear sus quejas, especialmente al Ministro de Trabajo. Los empresarios, con algunas excepciones que invocaron la comprensión de los asistentes, expusieron sus problemas. El presidente de la SNI tomó la palabra final. Advirtió Duharte que durante el seminario habían habido intervenciones "agresivas e irrespetuosas" de los trabajadores, reveladoras de "encono y odio", que se encontraban fuera de lugar. Aceptó que había malos industriales "así como también hay malos sacerdotes, malos militares, malos periodistas, etc". Terminó advirtiendo: "si este gobierno fracasa viene el diluvio y eso no lo podemos permitir" .

Mientras el seminario transcurría, el diario *Expreso* había publicado a toda página un ataque a Duharte reproduciendo una encuesta propiciada por él sobre los resultados de la comunidad y acusándolo de sabotear el seminario ³⁰. Por su lado, el Comité Organizador del Primer Congreso Nacional de CC.II. lo había calificado de "persona no grata" por sus recientes decla

28. Simplemente como muestra de la extraña coincidencia que hubo en los diarios de Lima en tomo a estos seminarios; véase las columnas editoriales de *El Comercio* de 20 y 23 de agosto y de 19 de octubre de 1972; *La Prensa* de 24 de junio, 16 de julio y 27 de octubre de 1972; y *Expreso* de 16 de agosto y 20 de octubre de 1972.

29. *Industria Peruana*, octubre de 1972

30. *Expreso* de 22 de octubre de 1972.

raciones sobre la situación laboral y el efecto maligno de la comunidad ³¹.

Después del Congreso de CI, celebrado en los primeros días de marzo de 1973, el peso de la capacitación como canal de vinculación Estado/comunero disminuyó significativamente. Durante los años 73 y 74 los programas de capacitación de la OCLA dejaron de tener la publicidad y el contenido conciliatorio que se les imprimiera en 1972. Además, no se repitieron las intervenciones de los Ministros y los más altos funcionarios del Estado. Volvieron más bien a restringirse a los aspectos más "técnicos" y menos "políticos": organización de la empresa, los derechos del director comunero, el contenido del balance, etc. ³². Sin embargo, en los materiales de divulgación se ha seguido haciendo énfasis en la nueva mentalidad que se requiere para el buen funcionamiento de la comunidad, se enfatiza que no es un instrumento de lucha contra la empresa, se destaca que no se confunde con los sindicatos, y se insiste en el concepto de empresa como entidad de propiedad de todos ³³.

Durante la implementación de la primera etapa de "lanzamiento", la problemática de las comunidades industriales se concentró en dos esferas. La primera incluye la discusión política y el debate ideológico del significado y las proyecciones de la institución. La segunda abarca las dificultades y contradicciones surgidas en el funcionamiento de cada comunidad, los proble

31. Véase la columna editorial de *El Comercio* de 19 de octubre de 1972.

32. Véase los Cuadernos Comunitarios del Área de Capacitación (folletos s/f) N°1, *El Comunero en el Directorio*; N° 2 *El Comunero Director y El Balance de la empresa*; y N° 3, *Organización de la empresa*.

33. Véase el folleto *Filosofía de las Comunidades Industriales*. Lima, Difusión de la Oficina de Comunidades Laborales (s/f.).

mas de aplicación en concreto dentro de cada empresa.

En la primera esfera, el Gobierno se enfrentó a las organizaciones empresariales que, a través de los medios privados de difusión, atacaron y rechazaron el modelo e intentaron la defensa de los intereses de la burguesía. En discursos, charlas, conferencias de prensa, etc., los miembros del gobierno contestaron el ataque defendiendo el carácter armonizador de la CI, cuestionando la actitud de enfrentamiento de empresarios y trabajadores, y reclamando un cambio, de mentalidad en ambos sectores.

En la segunda esfera, la presencia del Estado se limitó a promover la creación de comunidades. Mediante la capacitación se pretendió sentar las bases que permitieran el cambio de mentalidad y actitudes que garantizaran la armonía.

Mientras la etapa de lanzamiento se iba desarrollando, los comuneros industriales fueron experimentando, por primera vez, los frutos o fracasos de la comunidad. Esperaron a que viniera el mes de marzo de 1971 para conocer los resultados de los balances. La disconformidad y frustración fue generalizada. A través de las comunidades, los trabajadores que tuvieron acceso a la información, descubrieron y denunciaron la liberalidad en el cálculo de la renta neta, la facilidad en las divisiones y sub divisiones de empresas, los problemas en la distribución de los beneficios y las complejidades legales y contables que recortaban los derechos consagrados en la ley. Recurrieron primero al Estado para denunciar las irregularidades y exigir el cumplimiento cabal de los postulados de la legislación. El diario *Expreso* acogió con gusto las denuncias contra los empresarios. El Ministerio de Industria se vio obligado a transformar la aCI, de una oficina de registro en una suerte de dependencia tramitadora de reclamos, con ins

pectores, comparendos, absolución de consultas y emisión de opiniones que en cierta forma resolvieron controversias³⁴. También -como se expuso-, los comuneros demostraron interés por capacitarse en el funcionamiento de las comunidades.

Más importante que la denuncia, la preocupación por aprender el manejo de la comunidad fue el brote espontáneo de organización de comunidades en instituciones permanentes, representativas y defensoras de los derechos de los trabajadores comuneros. Este fenómeno da inicio a la segunda etapa del "desborde" y "encauzamiento".

Segunda etapa: "desborde" y "encauzamiento"

En qué consiste el desborde"

Al poco tiempo de la creación de la CI, se detectaron algunos síntomas del interés de los comuneros por realizar una movilización a nivel nacional y constituir un organismo representativo permanente. Esta inquietud brotó autónoma y espontáneamente como consecuencia de la frustración producida al conocerse los primeros resultados de la CI. La experiencia en la lucha sindical recomendaba imitar la organización de entidades reivindicativas de carácter permanente.

El inicio del proceso de organización de las comunidades industriales se remonta a distintos momentos de 1971 en que aparecen varios grupos anunciándose como organizadores de un Congreso Nacional³⁵. Sin embargo, la reunión celebrada el 22 de octubre de 1971, en el local de la Federación de Empleados Bancarios, es

34. Véase Santistevan, *Op. cit.*, nota de pie de página N° 28.

35. Para un recuento detallado del proceso de organización y de la realización del Primer Congreso Nacional de CC.II., véase Pásara, Luis. "El Congreso de Comunidades Industriales" en Pásara, et. al. *Dinámica de la Comunidad Industrial*. Lima DESCO 1974, págs. 195 y sgts.

reconocida como el inicio del proceso de preparación³⁶. No se trató, entonces, de algo diseñado o impuesto por funcionarios públicos. Por el contrario, fue un evento que los organismos estatales encontraron en gestación.

Los dirigentes que preparaban el Congreso vislumbraron, sin duda, la necesidad de vincularse con dependencias del Estado y contar con su apoyo. Sin embargo, no previeron que ese apoyo se iría convirtiendo en control, manejo e imposición, a pesar de las reiteradas declaraciones de que ninguna agencia del gobierno pretendía exigir condiciones.

El proceso de organización de las CC. II. aparece en la escena política como un resultado no previsto ni deseado por los conductores del Estado. Responde, a su vez, a una situación conflictiva dentro de las empresas que contradice radicalmente la intención y los objetivos buscados con la reforma de la empresa. Demuestra que no era suficiente legislar concediendo nuevos derechos a los trabajadores y convencer a éstos y a los empresarios, mediante la capacitación, para conseguir la paz social que el proyecto de desarrollo industrial requiere. Evidencia que los intereses contrapuestos entre las clases sociales producen nuevas fórmulas de articulación ante los intentos de conciliación.

El carácter de "desborde" del esfuerzo organizativo de las CC. II. se origina en que el Estado no anticipó que el funcionamiento de las CC. II. inauguraría dos nuevos campos de conflicto y enfrentamiento entre el sector empresarial y el gobierno, por un lado, y entre empresarios y trabajadores por el otro. De aquí que la primera reacción de la burocracia fuera simplemen

36. Ibidem, págs. 196-198. Véase ásimismo, *Resoluciones del Primer Congreso Nacional de Comunidades Industriales "José Carlos Mariátegui"*. Lima. Confederación Nacional de CC.II., 1973.

té auspiciar el interés autónomo de los trabajadores, con el propósito de encontrar un punto de apoyo en el enfrentamiento del gobierno con los empresarios.

Asimismo, el carácter de "desborde" radica en el momento prematuro en que se manifiesta el interés de organización autónoma de los comuneros. Efectivamente, cuando se inician en 1971 los preparativos del Congreso Nacional, el Estado no tenía diseñada la política de organización de la población que comenzaría a implementarse desde el año siguiente.

Sólo en marzo de 1972, cuando los organismos del Estado habían comprometido su apoyo al Congreso de Comunidades comenzaron a aparecer, reglamentadas por la ley o dependientes de alguna agencia estatal, impuestas desde arriba, y fraccionadas horizontalmente en sectores de actividad, las entidades representativas que modelan la organización de la sociedad concebida por el gobierno. En el agro se crean las ligas y federaciones agrarias y la Confederación Nacional Agraria por imposición del D. L. 19400. Allí se agrupa en un solo fardo a pequeños y medianos propietarios, trabajadores asalariados, cooperativas de producción y comunidades campesinas. En la ciudad se reúne a los habitantes de las zonas marginales en la Organización Nacional de Pueblos Jóvenes, se congrega a la juventud (con prescindencia de su actividad o status universitario, estudiantil o trabajador) en la Juventud Revolucionaria Peruana, y a las mujeres (con igual abstracción de su condición de clase) en la Confederación de Mujeres del Perú. En el campo educativo se crean los núcleos educativos comunales (NECs), integrados por padres de familia, autoridades zonales, miembros notables de la comunidad, representantes de alumnos, representantes del magisterio, etc.

En relación al movimiento laboral organizado se aplica una política distinta. Como pre-existen sindica

tos, federaciones, confederaciones u otras instituciones autónomas similares, se permite la subsistencia de las ya existentes pero se apoyan, promueven y/o crean organizaciones competitivas o alternativas para contrarrestar fuerzas. Así surge el reconocimiento oficial de la CGTP frente a la CTP. Se reconoce a la Federación Nacional de Trabajadores (CNT) de orientación social cristiana, sin conseguir que haga contrapeso a la CGTP. Finalmente, se crean el Movimiento Laboral Revolucionario (MLR, en marzo de 1972) y la Central de Trabajadores de la Revolución Peruana (CTRP) como cristalización del sindicalismo participacionista y definitivamente gobiernista, bajo el auspicio del aparato estatal y con pretensiones de constituirse en la única alternativa con relación a las otras confederaciones.

Dentro de esta política, y a partir de la experiencia recogida en la preparación del Congreso de CC. II., se diseñaría también una estrategia de organización de las comunidades laborales para evitar "desbordes" similares a los ocurridos en el sector industrial. Para las comunidades mineras, pesqueras y de telecomunicaciones; donde existe la comunidad de compensación (que es un organismo de carácter técnico, encargado de redistribuir e igualar la participación de las respectivas comunidades de cada sector), se le asigna a ésta la representatividad de los trabajadores-comuneros.

A pesar de que en el momento de su creación (1971), las comunidades de compensación no fueron concebidas como entidades representativas, posteriormente se les asignó este papel. Tanto es así que, cuando se expropiaron los diarios de circulación nacional para entregarlos por ley a los sectores representativos de la población organizada, se dispuso la entrega de *La Prensa* a las comunidades laborales y se concibió como destinataria natural, en representación de las comunidades pesqueras, mineras y de telecomunicaciones, a las respectivas instituciones de compensación.

El congreso de Comunidades Industriales se gestó y comenzó a prepararse en una etapa prematura. Cuando más adelante se diseñaron las nuevas organizaciones de carácter cooperativista para los sectores fraccionados de la sociedad, el Congreso estaba en marcha, el "desborde" se había producido, y la única alternativa viable era tratar de controlarlo para que respondiese a los objetivos del Estado. Se optó consecuentemente por algo más que el apoyo inicial, por convocar al Congreso para encauzar el "desborde".

El "encauzamiento"

El proceso de "encauzamiento" tuvo dos fases diferenciales: comenzó con el apoyo indirecto a la iniciativa de los trabajadores; posteriormente, se convirtió en la organización directa, en manos de las agencias estatales, del Congreso Nacional de CC.II.

La inauguración del "encauzamiento" coincidió con la creación del Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS), organismo al que se le encomendó el objetivo de lograr una creciente y activa participación de la población nacional en las tareas del desarrollo económico y social. En su organización interna, diseñada funcionalmente, se creó el Área Laboral de SINAMOS, la cual -en poco tiempo- se convirtió en uno de los canales más importantes de vinculación entre el Estado y el movimiento organizado de CC. II.

La intervención del Estado en los primeros meses de preparación del Congreso fue escasa y dubitativa. El Ministerio de Industria al principio no participó. SINAMOS, a poco de crearse, encontró en la movilización previa al Congreso la posibilidad de inaugurar sus actividades. Aunque tuvo iniciales recelos por el marcado color político de algunos de los organizadores, gradualmente fue dedicando mayores recursos a la promoción

del evento, tratando de legitimarlo ante los más altos niveles del gobierno y de legitimarse, a su vez, frente a los trabajadores en su controvertido papel movilizador.

Se sabe que luego de los primeros acercamientos entre funcionarios del Área Laboral de SINAMOS y los organizadores del Congreso, SINAMOS, en la práctica, vino apoyando los preparativos de manera aún no oficial. El apoyo de SINAMOS arrastró al Ministerio de Industria a compartir el trabajo de promoción. Así, en conferencia de prensa del 18 de diciembre de 1971, el Jefe de SINAMOS y el Ministro de Industria anunciaron la decisión del gobierno de *apoyar* el Congreso. Se hizo hincapié en que se buscaba "que las deliberaciones se circunscriban al exacto marco de la ley, cuyo principio rector es la integración de la empresa para lograr su promoción económica y social"³⁷.

Con este apoyo inicial vendrían las exigencias planteadas por las agencias del Gobierno. Además, al poco tiempo, las agencias estatales harían caso omiso de la primera convocatoria lanzada independientemente por los comuneros organizadores, en febrero de 1972. El 27 de julio de ese año, SINAMOS y el Ministerio de Industria se convirtieron en organizadores y convocaron directa y oficialmente al Congreso.

Las exigencias que los comuneros tuvieron que cumplir, a requerimientos de las agencias del Estado fueron: conformación del Comité Organizador del Congreso mediante elecciones (esperando por esta vía evitar la participación de dirigentes vinculados a los partidos políticos); elaboración del temario a través de encuestas respondidas por las comunidades de base (fomentando la participación y precaviendo la posible manipulación de la dirigencia); y la garantía de represen

37. *La Prensa* de 17 de diciembre de 1971.

tación de las comunidades con menor número de miembros (en la búsqueda de un balance entre los trabajadores de empresas grandes, mejor organizados sindicalmente y posiblemente politizados, y los trabajadores con menor experiencia organizativa). Los organizadores cumplieron con las exigencias, aunque algunas no tuvieron el efecto deseado y -las agencias del Estado brindaron financiamiento y asesoramiento permanente durante la preparación y realización del Congreso.

Entre la convocatoria (julio del 72) y el Congreso (marzo del 73), SINAMOS y el Ministerio de Industria desarrollaron un proceso competitivo para enrumbar el Congreso en función de orientaciones divergentes con respecto a los resultados. La competencia se convertiría en conflicto burocrático y la piedra de toque sería la creación de la Confederación Nacional de CC.II. (CONACI) como organismo representativo de las comunidades. El conflicto entre las agencias del Estado

Precisamente por el carácter de "desborde" que tuvo el proceso de organización del Congreso de Comunidades, el Estado se vio obligado a reaccionar mediante la política de "encauzamiento". Sin embargo, la respuesta del Estado se manifestó a través de distintos organismos (principalmente el Ministerio de Industria y SINAMOS) que procesaron de manera diferente el fenómeno y ensayaron opciones diversas.

La ANEI como opción del Ministerio de Industria desde los primeros momentos de la etapa de "lanzamiento" el Ministerio de Industria demostró un interés por regular, mediante decretos, la organización de los comuneros en entidades representativas. Ya en enero de 1971, el ministro Dellepiane advertía "las comunidades industriales podrán reunirse en una gran aso

ciación de carácter provincial o regional, de acuerdo con lo que disponga el Reglamento de la Ley General de Industrias" ³⁸.

A los pocos días de este anuncio se publica el referido reglamento ³⁹, el cual - en su versión inicial- creaba separadamente las Asociaciones de Empresas Industriales, representativas del sector empresarial, y las Asociaciones Gremiales Industriales, cuya finalidad sería "satisfacer necesidades comunitarias de representatividad, información, promoción profesional y asistencia técnica de sus miembros con propósitos no lucrativos"⁴⁰.

Diferenciaba claramente el Reglamento de la Ley de Industrias la representatividad de las empresas y la de los trabajadores, agrupando a éstos en las asociaciones gremiales industriales. No reconocía expresamente la representación de las CC. II. propiamente dichas. Este dispositivo mostraba cómo, antes de que el "desborde" alcanzara su punto culminante, el Estado privilegió el modo de vinculación vertical.

En realidad, las organizaciones previstas por el Reglamento de la Ley de Industrias nunca existieron. Ni siquiera para el sector empresarial donde el Estado se enfrentaba con la SNI, fuertemente opuesta a la CI.

Solamente año y medio después, cuando Jiménez de Lucio había sustituido a Dellepiane y al mismo tiempo en que la OCLA implementaba con mayor énfasis la etapa de "lanzamiento" mediante la capacitación, se hizo evidente la opción del Ministerio de Industria frente a la organización de las CC. II. En junio de 1972, se modificaron los artículos del Reglamento de la Ley

38. *Expreso* de 18 de enero de 1971.

39. Decreto Supremo 001-71-IC promulgado el 25 de enero de 1971.

40. Artículo 26(Q) del Decreto Supremo 001-71-IC. Igual finalidad, incluyendo el carácter "comunitario" se establece para las asociaciones empresariales en el artículo 258º de dicho Decreto.

de Industrias precisamente en lo que respecta a las organizaciones representativas de empresarios y trabajadores, con el propósito de sustituir la vinculación vertical independiente en cada grupo, por la integración de ambos en una misma entidad ⁴¹.

Se eliminó la distinción entre asociaciones de empresas, por un Jado, y asociaciones "gremiales" o de trabajadores, por otro, para crear una única entidad a nivel nacional (la ANEI), dentro de la cual se encontraron representadas tanto las empresas cuanto las CC. II.

Aparentemente, esta institución constituía la alternativa del Gobierno para eliminar a la SNI que había utilizado a la CI como caballito de batalla. Sin embargo, la ANEI no se organizó. Más bien la SNI, en un periodo en que ensayó un franco acercamiento al gobierno, pidió su reconocimiento oficial y lo obtuvo a condición de integrar en su directiva a cuatro representantes de las CC. II. nombrados por la OCLA ⁴². Pero, esta versión de la SNI con participación comunera tuvo breve existencia.

En relación con el Congreso de Comunidades, la política de la OCLA en la preparación del Congreso tuvo como principal propósito contrarrestar los esfuerzos de SINAMOS para que se crease un organismo permanente representativo de las Comunidades. Al promover el Congreso, los funcionarios del Ministerio de Industria buscaron difundir entre los trabajadores el modelo conciliatorio de la Comunidad y explicar los problemas existentes en función de los errores y vacíos de la legislación y de la subsistencia de actitudes de enfrentamiento. Todo esto era congruente con la nueva políti

41. Decreto Supremo 018-72-IC publicado el 8 de junio de 1972.

42. En junio de 1972 la SNI solicita al gobierno su reconocimiento oficial. Lo obtuvo el 17 de julio de ese año. Al mes siguiente la OCLA designó a los cuatro representantes de las comunidades. Véase DESCO. *Información Política Mensual*, N° 3.

ca de promoción, el contenido de los seminarios y la representación de los comuneros en la SNI. No tuvo éxito con los trabajadores. Por el contrario, el Congreso de Comunidades fue hostil hacia esta dependencia estatal.

La opción del Ministerio de Industria, a través de la ANEI, constituía la respuesta más coherente al intento de organización de los trabajadores comuneros, dentro de la concepción conciliatoria de la CI. Buscaba el Ministerio de Industria repetir a nivel macro social, el modelo diseñado a nivel micro: la integración de empresarios y trabajadores como partes de una misma entidad abstracta, la empresa reformada. Reflejaba, además, la orientación que se venía aplicando a las actividades de capacitación que en esa misma época alcanzaron el punto más alto de intensidad.

Sin embargo, con relación al "desborde", la opción de la ANEI apareció muy tarde. Se hizo presente cuando había corrido más de un año de preparativos del Congreso Nacional y cuando SINAMOS y el propio Ministerio de Industria habían comprometido su apoyo en la realización del evento.

El Congreso y CONACI como opción de SINAMOS

Se ha señalado anteriormente la coincidencia cronológica entre la aglutinación de un grupo de comunidades para constituir un Comité Organizador del Primer Congreso y crear la Confederación Nacional y la inauguración de las actividades de SINAMOS y su Área Laboral. Al comenzar a actuar este nuevo organismo, sus funcionarios miraron con simpatía el brote autónomo de organización y comenzaron los primeros contactos brindando simplemente apoyo a la inquietud de los comuneros. Originalmente, SINAMOS pretendió, más que "encauzar", motivar al grupo organizador, incentivar la movilización que lentamente había comenzado a marchar. El interés de organizar un Congreso de Co

munidades y crear una Confederación caía como horma al zapato de los promotores de la participación. Al comienzo, fueron los sinamistas los primeros en colaborar con el Comité Organizador y los que arrastraron al Ministerio de Industria a unir su esfuerzo en el apoyo al Congreso. Confiaban en que, motivando la movilización y promoviendo la participación popular a través de un evento de esa naturaleza, que permitiera crear organizaciones permanentes, se comenzaría a canalizar la adhesión que el gobierno necesitaba de los trabajadores de la industria y, de esta forma, el sector organizado adquiriría dinamismo y capacidad de presión suficientes para radicalizar el proceso.

Esta actitud que puede pecar de inocente, se encuadra dentro del rol de "bisagra" que en un comienzo pretendió jugar SINAMOS entre el Estado y los sectores populares*. Sus funcionarios confiaban en que promoviendo organizaciones de la naturaleza de CONACI podían incentivar la presión de las bases frente al aparato estatal, y, al mismo tiempo, utilizar los más altos canales burocráticos para convencer a los sectores progresistas del gobierno de radicalizar sus medidas y gradualmente profundizar el proceso de transformaciones.

Por ello, en un principio -que coincide con la preparación del Congreso de Comunidades - los funcionarios de SINAMOS se distinguieron del resto de la burocracia. Consideraron su deber promover a las bases inclusive en contra de las oficinas públicas. Intentaron convencer a los promovidos que la presión por ellos ejercida, unida a la "venta de ideas" a los altos nive

La expresión "bisagra" era utilizada por algunos funcionarios de SINAMOS para explicar gráficamente el papel de la institución: soporte capaz de servir de unión ejerciendo presión desde los extremos. SINAMOS, en tanto que "bisagra" era percibido como punto de unión generador de presión política a los más altos niveles del Gobierno y, al mismo tiempo, en las organizaciones de base.

les de decisión, serían capaces de superar los propios límites de las medidas del gobierno y contribuirían al desarrollo del "sentido procesal de la revolución". De aquí que entre los funcionarios sinamistas se insistiera en la diferencia entre proceso y gobierno, en la direccionalidad de los cambios, en la gradualidad del sentido procesal de las transformaciones. De aquí que también fuera posible encontrar trabajando en SINAMOS a personas que no creían en las reformas tal y como estaban diseñadas. Y, a pesar de ello, intentaban utilizar el rol de "bisagra" para que la presión de las bases, unida a la voluntad de los más progresistas miembros del gobierno, capaces de convencerse de la necesidad de medidas más radicales, hiciese "avanzar el carro de la revolución hacia la izquierda". A esto se le dio en llamar, durante breve tiempo, la "opción de la guerrilla burocrática".

No obstante, el propio SINAMOS que tuvo siempre como opción la realización del Congreso y la creación de CONACI, en contraposición a la ANEI diseñada por el Ministerio de Industria, se vio obligado a ir más allá del simple apoyo. Luego de unos meses que sirvieron de experiencia, al encontrarse entre los organizadores del Congreso con representantes de corrientes políticas que resultaban competitivas con las concepciones de SINAMOS (concretamente la influencia del Partido Comunista y la CGTP), se cambió de actitud. Sin abandonar el interés por el Congreso, se pasó a controlar y dirigir su organización; para "encauzarla" adecuadamente. Así se explica que a pesar del conflicto entre ellos, SINAMOS y el Ministerio, en julio de 1972, convocaran directamente al Congreso Nacional.

Las razones del conflicto entre la agencias del Estado

Las distintas opciones para "encauzar" los esfuerzos de organización de los comuneros industriales fue

ron el origen del conflicto desarrollado a lo largo de la preparación del Congreso Nacional y el movimiento de CONACI.

SINAMOS fue el mayor promotor del Congreso y en su organización consiguió demostrar a los miembros del Estado su eficacia en la tarea promocional y organizativa. Congruente con su rol de "bisagra", SINAMOS puso a disposición de la organización de los comuneros los mayores recursos humanos y económicos. Más aún, en el transcurso del evento nacional apoyó la Declaración de Principios adoptada por el Congreso y la creación de la Confederación, a pesar de que aquella se alejaba bastante de los objetivos buscados por la CI y a riesgo de que CONACI significara el reconocimiento del "desborde" y el nacimiento de una organización reivindicativa, con potencialidades de enfrentamiento al Estado y discrepante con el propósito conciliatorio de la reforma empresarial. En cualquier caso, SINAMOS cumplía con el encargo recibido: promovía la movilización y construía canales de participación popular.

El Ministerio de Industria, ante el fracaso de la integración de dirigentes comuneros en la organización representativa de los empresarios (la ANEI o la SNI cuando fue oficialmente reconocida), participó en la preparación del Congreso pero buscando otros fines: tratando de convertir al Congreso en un recuento de experiencias afines a los comuneros del cual se podían extraer conclusiones útiles para aplicar mejor el modelo de la empresa reformada. Interpretaba que la reunión debía permitir asesorar al Ministerio en las fallas de implementación de la ley y contribuir al mejor conocimiento de los verdaderos propósitos de la reforma. Se oponía a la creación de una Confederación, no solamente porque escapaba al modelo de la comunidad, sino porque se tenía clara conciencia que actuaría como grupo de presión reivindicativa frente al pro

pio Ministerio, contribuyendo a agudizar las tensiones entre las comunidades y el organismo del Estado responsable de la política de desarrollo.

De otra parte, el conflicto entre ambas agencias estatales se originó también por las responsabilidades y funciones de cada una de ellas. SINAMOS cumplía una función primordialmente política y era responsable de promover la movilización e incentivar la participación de la población organizada. El Congreso y CONACI, consecuentemente, eran acciones primordialmente políticas, producto de la movilización de los trabajadores industriales, que contribuían a ensanchar la presión popular al constituirse en punto de aglutamiento de un sector del proletariado.

El Ministerio de Industria, por su lado, cumplía una función más técnica y menos directamente política, y su responsabilidad primordial consistía en ejecutar la política más adecuada para el desarrollo nacional. Por ello, tendió a otorgar al Congreso un cariz técnico y se opuso a CONACI por su carácter eminentemente político y por los peligros que tenía de politizar la problemática de las CC.

II. El Ministerio de Industria pretendió, asimismo, prevenir los problemas que podría causarle CONACI como grupo de presión reivindicativa en el cumplimiento de las metas de crecimiento y desarrollo del sector manufacturero. En última instancia, el Ministerio era responsable del desarrollo industrial y, dentro de su óptica, trató de evitar los problemas políticos que podían generarse en el Congreso y que atentaban contra la paz social que dicho desarrollo requería.

A consecuencia de las distintas funciones y responsabilidades que cada agencia administrativa tenía, su ubicación con respecto a la empresa privada era diametralmente distinta y esto constituyó otra de las principales razones del conflicto entre ellas. SINAMOS, par

tidario de la radicalización del proceso, apuntaba sus baterías contra la empresa privada y sus funcionarios reducían todo el problema del capitalismo y la explotación a la supervivencia de la propiedad privada de los medios de producción. Por ello, los sinamistas manifestaban una tendencia a apoyar todos los ataques y enfrentamientos a la empresa privada e, inclusive, en voz baja, consideraban a la comunidad como una medida de transición, capaz de ser superada por formas más avanzadas de organización empresarial, como las empresas autogestionarias o de propiedad social. De aquí que en ese momento el Área Laboral de SINAMOS diera tanta importancia a las empresas en quiebra y buscara su transferencia total a los trabajadores.

La posición del Ministerio de Industria, frente a las empresas privadas, tenía que ser naturalmente opuesta a la de SINAMOS. A fin de cuentas el desarrollo industrial todavía recaía principalmente en los hombres de la empresa privada, se necesitaba de su supervivencia y fortalecimiento para cumplir con las metas de crecimiento. Se imponía mantener buenas relaciones con los empresarios e inclusive se admitía la necesidad de devolver el clima de confianza necesario para elevar la inversión del sector privado, fuertemente retraída a partir de la CI. Desde este punto de vista, el Ministerio trató de contrarrestar la labor de SINAMOS en la preparación y desarrollo del Congreso y Comunidades y se opuso a la creación de CONACI porque ello, *per se*, deterioraba el clima de confianza que el sector privado exigía.

Por último, no dejó de ser importante el tipo de funcionarios encargados de implementar la política de cada una de las agencias estatales. Por la naturaleza de sus funcionarios, SINAMOS reclutó personal con antecedentes en el activismo político. Así, ex-dirigentes políticos, sindicales, estudiantiles e inclusive algunos ex-combatientes de los núcleos guerrilleros de los años se

senta, ingresaron a prestar servicios como funcionarios, promotores y asistentes. Durante la preparación del Congreso, SINAMOS se convirtió en la posibilidad de ejercer funciones políticas remuneradas utilizando desde dentro la instalada capacidad burocrática. Fuera por el convencimiento de las posibilidades del proceso, o por la ocasión de aprovechar de la infraestructura del Estado, todo agente de SINAMOS desarrolló en ese momento un trabajo primordialmente político.

Diferente era el personal al servicio del Ministerio de Industria. Por sus responsabilidades en el desarrollo industrial reclutó profesionales y técnicos y cuando necesitó promotores, para el contacto directo con las comunidades, evitó a los postulantes con marcada tendencia política, y a quienes ingresaron los capacitó dentro de los postulados conciliatorios y armonizantes del modelo de la CI.

Significado del Congreso de Comunidades

Luego de largo proceso de preparación, convocado, financiado y organizado por el Ministerio de Industria y SINAMOS, el Primer Congreso Nacional de CC. II. (denominado "José Carlos Mariátegui") se realizó entre el 23 de febrero y el 2 de marzo de 1973, en el local del Colegio Militar Leoncio Prado. Asistieron 550 representantes de CC. II. Previamente se habían efectuado congresos sectoriales por rama de actividad industrial y por zonas geográficas, los cuales eligieron a los delegados al Congreso Nacional y constituyeron las correspondientes Federaciones - base de CONACI.

Como hecho político, el Congreso constituyó una de las movilizaciones obreras más importantes que haya tenido lugar en el país, a pesar de la intervención de las agencias estatales y del carácter no-clasista que en abstracto tiene la condición de comunero industrial.

Desde la perspectiva del análisis de las formas de vinculación entre el Estado y el movimiento de comuneros industriales, el Congreso Nacional constituyó la culminación de la etapa del "desborde" ocasionada por la aplicación de la reforma empresarial y, al mismo tiempo, el parcial fracaso de la política de "encauzamiento" implementada por las agencias estatales.

Ciertamente las condiciones en las cuales se preparó y desarrolló el Congreso niegan cualquier afirmación del carácter autónomo de clase que pudiera haber tenido el Congreso de Comunidades. Todo lo contrario, constituyó un foco de encuentro entre los trabajadores comuneros y el Estado. Pero no por ello puede calificársele como "el mayor acto de masas del reformismo cooperativista", ni describirsele como una reunión entre trabajadores, ejecutivos de empresas y funcionarios estatales ⁴³. Las propias conclusiones del Congreso demostraron el rechazo al propósito armonizante de la reforma de la empresa, ratificaron al sindicalismo como canal de expresión de la clase y expresaron el propósito de utilizar la comunidad industrial como instrumento de lucha en favor de los intereses de la clase trabajadora.

La "Declaración de Principios" adoptada por el Congreso constituye un claro reflejo del "desborde" en que se originó el evento. Comienza por negar que la comunidad pudiese constituir "un mecanismo para provocar una falsa armonía", ni siquiera en su punto más alto de desarrollo, vale decir cuando alcance el 50% de la propiedad empresarial. Aun en ese momento - decía la Declaración - no habrá desaparecido la explotación del hombre por el hombre y subsistirán las clases sociales y su pugna. Caracteriza a la CI como una simple reforma del sistema capitalista que no implica

43. Véase Quijano, Aníbal, "Nuevas perspectivas de la clase obrera" en *Sociedad y Política*, N° 3, pág. 48.

un punto de rompimiento con el sistema ni una vía de construcción de una nueva sociedad.

De otra parte, la Declaración de Principios reiteró enfáticamente "el papel irremplazable de los sindicatos (...) en la defensa de la estabilidad laboral, el salario y las condiciones de trabajo (...) y la necesidad de fortalecer los sindicatos de obreros y empleados como garantía para el correcto funcionamiento de las CC. II., y de apoyarse mutuamente para beneficio de los trabajadores y de todo el país". En este sentido, expresaba el documento, la CI "debe ser consolidada, defendida y afirmada por toda la clase trabajadora (puesto que ha significado) el otorgamiento de mecanismos objetivos y democráticos de participación en la propiedad, en la gestión y en las utilidades, mecanismos todos mejorables como la experiencia lo exige para el cumplimiento de (sus) fines"⁴⁴.

La apreciación global de la reforma empresarial, que hace la Declaración de Principios, en nada se relaciona con los objetivos explícitos e implícitos de la CI. Se rechaza el intento de conciliación pregonado por los representantes del Estado. Se discrepa definitivamente con la pretensión de eliminar las bases de distinción en la clase propietaria y clase trabajadora. No hay punto de contacto entre la interpretación oficial y la interpretación comunera. Esto sería suficiente para negar la etiqueta de "corporativismo" que se ha querido imponer al Congreso y afirmar, por el contrario, que demuestra el carácter de "desborde" que frente a esa tendencia tuvo.

Sin embargo, los comuneros industriales en el Congreso y en la Declaración de Principios no se quedaron en apreciaciones de carácter general. Entraron al análisis concreto de los resultados de la aplicación de

44. Véase *Resoluciones del Primer Congreso...* págs. 8-10.

gestión obligatoriamente constituido y necesariamente integrado por representantes de la comunidad ⁵².

Buscando el control de la empresa por parte de la comunidad, se pidió que se garantizase a sus representantes acceso a la información contable, reclamando para ello un activo apoyo del Estado, por ejemplo, exigiéndose el voto favorable de la comunidad para que fuese válida la presentación de la declaración jurada de impuestos, o proponiendo que los organismos públicos proporcionasen a la comunidad todos los documentos que se encontrasen en sus manos o que estuviesen íntimamente ligados a ella o a la empresa, fuesen de carácter público o privado" ⁵³.

Se solicitaba obligara las empresas a entregar el control estadístico de asistencia al trabajo; a llevar la contabilidad en su local y a cargo de trabajadores de la misma; a que se autorizase a los miembros del Consejo de la comunidad a realizar visitas a las diversas secciones de la empresa, dentro o fuera de horas de trabajo y sin pérdida de sus haberes, "con el objeto de percatarse de los problemas existentes y poderlos presentar en las sesiones del directorio ⁵⁴, y que se permitiera a cualquier miembro del Consejo acceso a todos los ámbitos de la empresa en horas de trabajo, sin restricción alguna ⁵⁵. Asimismo, se buscó controlar a los funcionarios de las empresas, obligándolos a que desempeñasen sus labores a tiempo completo y en forma permanente, vigilando el cumplimiento de la legislación sobre capital extranjero y participando en la política de contratación de nuevo personal ⁵⁶.

En el análisis sobre el reparto de utilidades la Declaración de Principios fue sumamente drástica. Consi

52. *Ibidem*, Resoluciones N° 3.2, p. 44.

53. *Ibidem*, Resoluciones N° 1.1 D, p. 27.

54. *Ibidem*, Resoluciones N° 1.3.A., págs. 28-29.

55. *Ibidem*, Resoluciones N° 3.23, p. 60.

56. *Ibidem*, Resoluciones N° 3.8, págs. 50-51.

deró que la situación de injusticia subsistía a pesar de la reforma de la empresa, ya que los empresarios mantenían el privilegio de apropiarse de los más altos beneficios y, además, tenían oportunidad de recibir ganancias a través del uso de patentes. Igualmente, consideró injusta la forma de distribuir la participación líquida en proporción a las remuneraciones percibidas. Denunció las argucias de los empresarios para transferir los porcentajes de participación en costo de producción y para reducir el monto de la renta neta, sin que exista ningún organismo" que ponga coto a tamaño abuso (Ministerio de Comunidades o Tribunal de Comunidades)" ⁵⁷.

Por ser la participación en los beneficios el aspecto que ha dado lugar a mayor cantidad de reclamos, mereció primordial atención por parte del Congreso. Se propusieron múltiples medidas para restringir la liberalidad en el cálculo de la renta neta sobre la que se aplican los porcentajes de participación líquida y patrimonial. Se pidió limitar las remuneraciones deducibles hasta el décuple del salario mínimo ⁵⁸, e igualmente establecer máximos a los gastos de propaganda, representaciones, etc., previéndose que pudiesen ser objeto de verificación y que guardasen correspondencia con las necesidades propias de la administración de la empresa ⁵⁹. A esto se sumaron numerosas resoluciones, de mayor detalle, que se orientaban a garantizar el mayor incremento de ingresos a la comunidad y a los trabajadores por concepto de participación en las utilidades. Esto último se hizo patente en el pedido de que la distribución del 10 % de participación líquida se hiciese en forma igualitaria para todos los trabajadores ⁶⁰.

57. *Ibidem*, págs. 6-8

58. *Ibidem*, Resolución N° 3.8, p. 49.

59. *Ibidem*, Resolución N° 3.6, p. 48.

60. *Ibidem*, Resolución N° 3.15, p. 55.

Otro de los aspectos debatidos fue el concerniente a las relaciones comunidad-sindicato, sobre lo cual las resoluciones del Congreso, en concordancia con la Declaración de Principios, fueron tajantes al señalar las diferencias entre cada institución y al pronunciarse totalmente a favor de las organizaciones sindicales. Previeron la necesidad de actuar solidariamente, aprovechando las coincidencias en el trabajo, desterrando los intentos divisionistas existentes en ambas entidades y precisamente que el papel de la comunidad en los conflictos era el de respaldar al sindicato en sus reclamaciones justas ⁶¹.

De las muchas otras propuestas formuladas, dos tuvieron importancia particular. Una expresaba la urgencia de contar con un fuero especial capaz de solucionar los problemas suscitados ⁶². La otra buscaba una respuesta a la inestabilidad en que se encontraban trabajadores de varias empresas en quiebra ⁶³.

El análisis de los resultados del Primer Congreso Nacional de CC.II., pone de manifiesto, de una parte, el fracaso de los organismos estatales que pretendieron "capacitar" o convencer a los trabajadores de la conciliación de intereses pretendida por la reforma de la empresa. Asimismo, da cuenta de la poca atención concedida a la gradualidad del proceso mediante el cual la ley busca la copropiedad y coparticipación y a la necesidad de someter el desarrollo de la comunidad al aumento de productividad y a la reducción de los conflictos. Por el contrario, el Congreso evidencia una profundización de la presión reivindicativa y una radicalización en el enfrentamiento capital/trabajo. La Declaración de Principios, asimismo, demuestra un reflejo de

61. *Ibidem*, véase a partir del tema 2.2 (La Comunidad Industrial y los Sindicatos), págs. 37-41.

62. *Ibidem*, Resolución N° 4.1.A, p. 62.

63. *Ibidem*, Resolución N° 5.7.B, págs 73-74.

conciencia clasista en su denuncia al reformismo y mediatización de la CI.

Sin embargo, las resoluciones constituyen la semilla del reformismo obrero buscado por el naciente movimiento comunero. A pesar de los reflejos de conciencia clasista manifestada en la Declaración de Principios, se optó por recurrir al Estado en busca de protección legal, de concesiones que hiciesen posible acelerar la copropiedad y la coparticipación, en la esperanza de que se atendería en algo al pliego de reclamos planteado y de que sería posible instrumentalizar a la comunidad en favor de la clase. La creación de CONACI y su estrategia posterior respondían a este propósito. De aquí que los órganos de prensa demostraron creciente preocupación porque podría estarse gestando "un poderoso instrumento político, superior a los mismos partidos y a las centrales sindicales, (una) entidad nacional no prevista en la ley de CI, (que) podría llegar a representar, eventualmente, una verdadera bomba de tiempo contra el propio proceso revolucionario peruano, pluralista, humanista y libertario, cuyo ritmo podría pretender acelerarse permanentemente"⁶⁴.

Las agencias del Estado que se encargaron de "encauzar" el "desborde" y actuaron como organizadoras del evento, mantuvieron sus discrepancias hasta el momento mismo de la realización del Congreso.

El Ministerio de Industria insistió en el día de la inauguración en que se daba inicio a un evento para intercambiar experiencias, canalizar situaciones comunes y recomendar soluciones a los problemas afrontados por las CC. II. Así lo expresó el propio Ministro, que convocó; a discutir los problemas con:

"... espíritu comunitario y con ello quiero decir que, con la CI ya "empresa" no significa los

64. Oiga de 2 de marzo de 1973.

capitalistas como antaño, sino todos y cada uno de los trabajadores de la empresa. Lo que es bueno para la empresa, es bueno para los trabajadores: ésta es la nueva concepción que la CI crea y no debemos permitir que los problemas y deformaciones que siempre surgen en toda coyuntura de cambio, opaquen. esta gran verdad, desarrolladas para otras realidades y otras circunstancias, deformen esta original creación de la revolución peruana"⁶⁵.

En el discurso inaugural del Congreso, el Ministro había aceptado que hubiera sido extraño que "los empresarios y trabajadores hubieran de inmediato adaptado sus mentalidades (...) a la nueva sociedad de participación creciente del trabajador" y había precisado que el reto era:

"... sugerir soluciones positivas y viables, que demuestren una plena comprensión de verdadero espíritu de la ley de CC. II. (...) (cuidando) que la solución de estos problemas transitorios no deforme ni vaya en contra de la propia filosofía de la CI, ni en contra de los objetivos de desarrollo nacional"⁶⁶.

SINAMOS, por su parte, mantuvo hasta la realización del Congreso su propia política de "bisagra". Apoyó, por una parte, la Declaración de Principios a pesar de contener términos radicalmente opuestos a la propia "filosofía de la comunidad", al "espíritu de la ley", e inclusive, "a los objetivos de desarrollo nacional". Igual

65. Jiménez de Lucio, Alberto. *Principales discursos pronunciados en 1973 por el Contralmirante A. P. Alberto Jiménez de Lucio, Ministro de Industria y Turismo*. Lima, Oficina de Relaciones Públicas del Ministerio de Industria y Turismo, 1974, p. 9.

66. *Ibidem*, págs. 7-8 y 9.

mente, promovió la mayoría de resoluciones que atentaban contra puntos esenciales del esquema de la CI. Pero logró que se manifestara una actitud positiva hacia el gobierno y dio rienda suelta a las mociones que implicaban un enfrentamiento a la empresa privada. De otro lado, se encargó de preparar el discurso de clausura que estuvo a cargo del premier Mercado Jarrín, en representación del Presidente de la República ⁶⁷ y que demostró una percepción diferente a la del Ministerio de Industria.

SINAMOS, a través del Premier, insistió en que las conclusiones servirían para perfeccionar la legislación de CC.II. y ofreció que serían "convenientemente estudiadas". Sin embargo, en cuanto a la concepción misma de la reforma, precisó que "la CI no suprime definitivamente los conflictos sociales" y desarrolló con mayor entusiasmo que el Ministro de Industria, la tesis de la "complementariedad funcional" entre el sindicato y la CI. Por último, dentro de la lucha sinamista a favor de una forma de organización empresarial más avanzada, reiteró el Premier que:

"... la empresa capitalista reformada por la CI no es, ni pretende ser, el modelo de la empresa industrial que la revolución se propone organizar en el país (...). Si nuestra revolución pretende construir una sociedad de trabajadores, entonces la base de tal sociedad tiene que ser especialmente el sector de propiedad social" ⁶⁸.

En forma provisional, el Congreso de Comunidades resolvió, a favor de SINAMOS, el conflicto burocrático

67. Véase Pásara, Luis, "El Congreso de Comunidades Industriales", Pásara, et. al, *op. cit.*, p. 220.

68. Discurso pronunciado por el Primer Ministro, Edgardo Mercado Jarrín, en la clausura del Primer Congreso Nacional de Comunidades Industriales, en *Separata de Participación*, N° 2.

co, entre éste y el Ministerio de Industria, que se desarrolló a lo largo de la etapa de preparación. Uno de los capítulos de las resoluciones se pronunció sobre distintos organismos estatales. Con relación al Ministerio se aprobó el pedido de inmediata reorganización de la OCLA. Con relación a SINAMOS, se acordó: solicitar al Supremo Gobierno que SINAMOS brinde un mayor apoyo a las CC. II. y se pidió que sus funcionarios, cuando lo soliciten las comunidades, se acerquen a las empresas para motivar a los trabajadores. Se demostró así relativa confianza en SINAMOS, haciéndose expresa mención a que su intervención debía estar condicionada a iniciativas y solicitudes de los propios trabajadores.

La más importante muestra de la opción de los comuneros por la alternativa propuesta por SINAMOS, fue la resolución que creó CONACI y la adopción de sus estatutos y composición orgánica.

Hasta ese momento, la forma de vinculación del Estado mediante el "encauzamiento" del "desborde", cumplió en parte su propósito. Solamente en parte, puesto que no se logró la total sumisión del Congreso a los intereses del Estado. De haber sido así, no se hubiesen aprobado los términos de la Declaración de Principios, ni muchas resoluciones que contradicen los roles asignados y los objetivos buscados con la CI. Las discrepancias burocráticas en la manera de llevar a cabo el "encauzamiento", permitieron cierto margen de juego libre al movimiento comunero con relación al Estado, al poder expresar algunos planteamientos con independencia de clase. Sin embargo, las acciones desarrolladas por SINAMOS en su rol de "bisagra" le permitieron influir en el Congreso y mantener una parte de sus resultados dentro de su opción, dentro de su "cauce" que era discrepante con la opción y el "cauce" del Ministerio de Industria pero no necesariamente divergente al de algunos sectores del gobierno, al

menos en la coyuntura dentro de la cual se desarrolló la primera reunión de comuneros a nivel nacional.

Tercera etapa: "el control directo"

Los primeros meses de vida de CONACI

La acción de CONACI en su primer año de vida conjugó la reivindicación de derechos y la búsqueda de protección legal, con la estrategia de SINAMOS y su rol de "bisagra" dentro del proceso. CONACI necesitaba a SINAMOS para garantizar su existencia (mediante el financiamiento de sus gastos) y para hacer llegar sus pedidos a los más altos niveles de decisión. SINAMOS, a su vez, necesitaba y utilizaba a CONACI para demostrar el éxito de sus trabajos de promoción, para exhibir un mecanismo nuevo de participación dentro del proceso, para movilizar a la dirigencia y presionar "desde abajo" y así poder insistir en la radicalización del proceso, en golpear a la empresa privada, en ampliar los canales de participación, en hacer efectiva la propiedad social, en instrumentalizar a las CC. n. para que buscaran la transferencia de sus empresas del sector privado reformado al sector de propiedad social. Aunque, después del Congreso, se encontraba provisionalmente resuelto el conflicto con el Ministerio de Industria, CONACI mantuvo la puntería puesta en la OCLA y ello, asimismo, le permitió a SINAMOS insistir en la necesidad de transformar la mentalidad de la burocracia para asentar los cambios del proceso. Por último, CONACI no escatimó su adhesión al gobierno, reiteró en muchas ocasiones su militancia dentro del proceso y participó activamente en las manifestaciones y muestras de apoyo que SINAMOS organizó.

Durante sus primros meses de existencia, CONACI se dedicó primordialmente a buscar legitimidad frente al gobierno. La dirigencia concentró sus esfuerzos en el reconocimiento oficial. Se necesitaba un instrumento

jurídico especial porque dentro de las normas legales en ese momento vigentes no había ninguna que la acogiera. A pesar de los estrechos lazos entre SINAMOS y CONACI y del decidido apoyo que ésta prestaba al gobierno, no fue formalmente reconocida. Sin embargo, en la práctica, durante esta primera etapa, el gobierno legitimó a CONACI de manera suficientemente explícita: financió sus gastos; recibió a sus dirigentes en despachos ministeriales e inclusive en Palacio de Gobierno, en visitas que fueron publicadas por los medios oficiales de prensa; y fue invitada a una comisión con funcionarios del Ministerio de Industria y SINAMOS para discutir la problemática de las comunidades y la reglamentación de la ley, que tuvo el carácter de secreta⁶⁹.

Con relación al Estado, CONACI en el primer tiempo buscó decididamente la más estrecha vinculación con varias dependencias. Demandó el apoyo de los Ministerios de Industria; Economía y Finanzas; Educación y de SINAMOS para la capacitación de las comunidades y en particular, para que "establezcan organismos técnicos para brindar asesoramiento a las CC. II., tales como auditorías, planificación y asuntos legales"⁷⁰.

Pero la tarea fundamental que el Congreso encomendó a la dirigencia de CONACI consistía en lograr la reglamentación y/o modificación de las normas legales que impedían el desarrollo de las CC.II. Los únicos medios que tuvo CONACI para conseguir esto, eran las explicaciones que podían hacer personalmente a los conductores del gobierno y la difusión limitada de sus pedidos en sus propios volantes, boletines u otros escasos medios de expresión. Salvo una reunión

69. Pásara, Luis. "Desenvolvimiento y significado de CONACI" en Pásara, et. al., *op. cit.*, p. 389 y sgts.

70. Véase el documento *Medidas solicitadas por CONACI al Gobierno Revolucionario de la Fuerza Armada*. Lima. Confederación Nacional de Comunidades Industriales (mimeo), s/f., p. 6.

con funcionarios, no hubo actividad específica en este punto.

Sin embargo, por los pocos documentos a que se tiene acceso, la dirigencia de CONACI sintetizó y precisó las múltiples resoluciones del Congreso. Hizo llegar al gobierno un documento con sus planteamientos mínimos "para solucionar los problemas más importantes y esenciales que afrontan las CC.II."⁷¹ Estos planteamientos mínimos, CONACI los dividió por temas. En cuanto al funcionamiento de las comunidades planteaba, entre otras cosas, la inmunidad a los dirigentes de la CI, la exclusión de los accionistas individuales como miembros de la comunidad, la concesión obligatoria por parte de la empresa de una oficina para el Consejo de la comunidad, licencias y facilidades a los dirigentes de las comunidades para realizar visitas en cualquier sección de la empresa, a cualquier hora y otras similares. En medio de esto, incluía una reivindicación típicamente sindical: que se eliminase el período de prueba de 90 días.

Bajo el rubro referente a la dirección de las empresas, se pedía el reconocimiento a la comunidad de voto determinante y decisorio en las actividades fundamentales de la empresa (modificaciones en el capital o los estatutos, transformación, disolución o fusión, adquisición de tecnología, contratación de créditos y patentes), exigiéndose en todos estos casos la presencia de los representantes comuneros para la validez de cualquier decisión del directorio o de la junta de accionistas.

Exigía CONACI, en cuanto al manejo de la empresa, la implementación de comités de participación en todos los niveles de decisión y la intervención de la comunidad en la contratación de personal. Por otro

71. *Ibidem*.

lado, se solicitaba que el 50% del directorio de la empresa estuviese integrado por representantes de la CI con prescindencia de su participación en la propiedad.

Trataba como tema específico el desdoblamiento y fusión de las empresas y exigía CONACI la prohibición de estos actos y la eliminación de las empresas de servicios.

Dedicaba un acápite especial a las quiebras y reclamaba la intervención de organismos públicos, como el Seguro Social, para facilitar la transferencia de la empresa a manos de los trabajadores.

Planteaba, asimismo, numerosas rectificaciones al cálculo de la renta neta (limitaciones a los gastos de representación, al monto de los sueldos deducible como gasto y otras similares) y proponía la distribución por igual de 10% de participación líquida.

Terminaba solicitando un fuero privativo para las CC.II. y poder resolutivo para la OCLA, además de sanciones individualizadas a los empresarios infractores de la ley.

De nada valieron los pedidos mínimos. La modificación de la CI se hizo esperar. En enero de 1974, CONACI redoblaba su beligerancia verbal contra "los capitalistas (que) aumentan cada día su brutal agresión contra el espíritu solidario y humanista de tan importante cambio en la propiedad y gestión empresarial" (la CI)⁷². Al mismo tiempo, CONACI denunciaba como inadmisibles "que dentro de un auténtico proceso revolucionario con el que nos identificamos y dentro del cual militamos (...) (existan) ciertos funcionarios públicos y autoridades que con su negligencia facilitan maniobras de descapitalización, quiebra y fuga de capitales, demoran los procedimientos administrativos y

72. CONACI, *Al servicio de los comuneros*. *Pl'ensa Informa*, NQ 12, 31 de enero de 1974.

acatan falsas denuncias, incluso con fines de intimidación" ⁷³. Además de insistir en los reclamos mínimos, CONACI hacía público su apoyo a las CC.II. de empresas en quiebra o situación similar.

Al celebrarse el primer aniversario del Congreso, la inviabilidad de la estrategia de vinculación con el Estado para conseguir protecciones comenzaba a generar frustración. Sin embargo, ello no convocaba a replantear la estrategia de la Confederación; se convertía en denuncia a los empresarios y en emplazamiento a "algunos malos funcionarios" sin especificar concretamente de quiénes se trataba:

"Subsisten serios problemas que obstaculizan y en muchos casos impiden el cumplimiento de la ley. Numerosos trabajadores se preguntaban si verdaderamente se alcanzarán los objetivos señalados o si solamente es una promesa que no se cumplirá. Y no es de extrañar que mantengan sus dudas cuando advierten la prepotencia de los más cavernarios sectores capitalistas, los cuales desafían la ley, se burlan de los trabajadores, se vanaglorian de sus influencias y ejecutan impunemente represalias de diversos tipos contra los dirigentes honestos de las CC.II.

Son contadas las empresas donde se ha logrado un entendimiento ,aceptable, se respetan las leyes y se avanza hacia el cumplimiento de los objetivos revolucionarios que inspiraron la dación de la ley de la CI.

No faltan funcionarios contrarrevolucionarios que en lugar de ayudar al cumplimiento de la ley, se alían con los enemigos de la Revolución y se atreven a echar la culpa de todo a la "ignorancia" o al "extremismo" de los trabajadores. Na

73. *Ibidem*.

turalmente, que a estos señores les hacen el juego algunos infantiles pseudorrevolucionarios que juegan al "todo" o "nada" como si las conquistas históricas de los trabajadores se pudieran solucionar en 24 horas.

Los enemigos de los trabajadores consideran a CONACI una institución peligrosa que debe ser destruida. Todas las centrales sindicales han manifestado su apoyo a CONACI, pese a las diferencias de línea que existen entre ellas. Pero, al otro lado, todos pueden ver y oír quiénes son los que nos atacan y qué argumentos utilizan para justificar su oposición al reconocimiento de CONACI y su deseo de hacernos desaparecer.

Pero no es solamente CONACI lo que quieren destruir. Pretenden, en verdad, destruir la misma CI y ahogar todas las aspiraciones de los trabajadores"⁷⁴.

En los primeros días de marzo de 1974, la directiva de CONACI reconocía que era necesaria una nueva movilización y llamaba a sus bases a iniciada con las asambleas ordinarias de cada comunidad, para continuar con reuniones (asambleas, conferencias o congresos extraordinarios) o a nivel de federaciones y terminar por conformar el Comité Directivo Nacional de CONACI, elegir a su Comité Ejecutivo y renovar la presidencia.

En lo que respecta a los organismos públicos, hasta esa fecha (marzo de 1974) se demandaba mayor apoyo del Ministerio de Industria. Nada se decía con relación a SINAMOS.

Bastó un año de funcionamiento de la Confederación para comprobar que la búsqueda de protección me

74. Véase CONACI, *Trabajador Comunero Industrial*, (volante mimeo). Lima, marzo de 1974.

diante dispositivos legales no era suficiente. Las gestiones habían sido llevadas a cabo por la dirigencia, sin contacto con las bases. Y la legislación no había cambiado. Los acuerdos del Congreso no se habían materializado. Y la defensa de las comunidades en conflicto o en empresas quebradas tampoco había tenido mucho éxito.

El "control directo" del movimiento comunero

Al vencerse el segundo trimestre de 1974, el Estado cambió el modo de vinculación con CONACI. Primero, se eliminó el financiamiento y asesoramiento que se le venía brindando. Luego, se aprovechó de las discrepancias interiores entre los dirigentes para implementar una pretendida reorganización de la institución, creando la división dentro de ella y montando una organización que parecía como alternativa a CONACI. Toda esta operación fue preparada o implementada por la burocracia estatal y apoyada por los altos niveles del Gobierno. Su principal objetivo sería ejercer el control directo de CONACI para eliminar las tendencias que distorsionaban su papel y desorientaban a las comunidades de base. Se quiso convertir a CONACI de una institución "dencauzada" con relativa autonomía de juego dentro de las corrientes del proceso, en una organización dócil y totalmente funcional al objetivo de conciliación de intereses buscados por la CI.

Así se gestó la Comisión Reorganizadora (CR) que hizo su aparición pública en junio de 1974, duró con ese nombre hasta enero del año siguiente en que se convirtió en Comisión Unificadora (CU), para luego dar paso al Comité Ejecutivo Nacional Transitorio (CEN-T) en mayo de 1975, momento en el cual se comienza a abandonar el intento de "control directo" para ensayarse el control reglamentario o "indirecto". Toda esta etapa nació de un vuelco de timón en la burocracia estatal. No surgió, como la preparación del Congreso,

de las bases. Sin embargo, fue acogida por un sector de la dirigencia de CONACI y de las federaciones de comunidades que creyeron encontrar en la reorganización un camino viable para conseguir los cambios legales a los que se redujo siempre toda la problemática de las comunidades.

¿Cómo explicar el cambio decidido de política en los niveles burocráticos? Existen tres razones principales que explican la nueva modalidad del "control directo".

En primer lugar, las contradicciones creadas por SINAMOS, especialmente con relación a las organizaciones laborales, en su tarea de movilizar a los sectores populares. Los responsables del Área Laboral de SINAMOS concibieron su papel como promotores de organizaciones de base que tuvieran la capacidad de presionar a la burocracia para profundizar las medidas del gobierno. Esto, como ya se ha dicho, implicaba adherir a los postulados básicos del proceso y confiar en que las contradicciones generadas por las nuevas instituciones "empujarían el carro de la revolución" hacia la izquierda, hacia la construcción de una sociedad de trabajadores que no necesariamente estaba bien dibujada. Desde esta perspectiva, aceptaban que algunas medidas no eran suficientemente radicales, pero creían en la capacidad de radicalización del gobierno.

La CI resultaba un buen ejemplo de esta percepción. Los funcionarios del Área Laboral de SINAMOS no buscaban el perfecto funcionamiento de la comunidad ni alentaban la conciliación de intereses. Por el contrario, reconocían que en su aplicación la ley de comunidades permitía asestar duros golpes contra la empresa privada y abría un nuevo campo de posibilidades para radicalizar el modelo y convertirlo en un germen de empresa autogestionaria. Por ello, apoyaron el Congreso, su Declaración de Principios y sus resoluciones.

José María Salcedo, ex-funcionario del Area Laboral de SINAMOS, lo ha explicado muy bien en un artículo periodístico:

"Quienes pensaron que la comunidad industrial no sería más que un eficaz paliativo de las controversias y conflictos, se equivocaron. Lo decimos hoy, cuatro años después (...). Primero fue la oposición doctrinaria del gran capital (...) , luego, no sólo la burla directa de las. disposiciones.

También, la tergiversación del texto legal (...), la ineficiencia o complicidad de segmentos importantes de la administración pública (...). En el camino recorrido se han roto idílicas pretensiones de falsa "paz laboral" (...). No, no sólo es un problema psicológico, un problema de "mala comprensión" o un simple asunto de "cambio de mentalidad". Están en juego intereses ob. jetivos. Conductas tradicionales. Y los privilegiados, como siempre, se resisten a ser despojados(...).

(Los comuneros que han asumido la administración y propiedad de sus empresas) de la defensa de la co-gestión, de la defensa de la co-propiedad, han dado un salto: la circunstancia lo exigía. Buen ejemplo, teóricos de siempre, de que el desarrollo de las instituciones en un contexto de cambio colectivo, asciende a cimas impensadas (...). No, no es la comunidad la niña tonta que reparte sonrisas y engaña a los muchachos. Ni la trampa eficaz que aburguesa a una clase y reparte limosnas (...) "⁷⁵.

75. Salceda, José María. "Comunidad Industrial algo más que una niña bonita", en *Perú Urgente*. Organo de la Confederación Nacional de Comunidades Industriales, Año 2, N° 2, febrero de 1975.

Pero no tomaron en cuenta los funcionarios de SINAMOS que su estrategia se vería entrapada por los límites de tolerancia del gobierno en su conjunto y por el grado en que afectaban las responsabilidades y planes de los ministerios encargados de ejecutar la política estatal. No calcularon que en algún momento los Ministerios de Industria, Trabajo e Interior, por lo menos, buscarían la forma de poner coto a los problemas que SINAMOS les causaba o ayudaba a causarles.

En segundo lugar, tenemos los traslados de funcionarios responsables de las organizaciones laborales. De una parte, a principios de 1974 dejó de ser jefe de SINAMOS el general Leonidas Rodríguez, conocido por su posición progresista dentro del régimen y su capacidad de liderazgo dentro del gobierno y de la Fuerza Armada. Pasó a ocupar un cargo estrictamente militar. Fue sustituido por el general Rudecindo Zavaleta. De otra parte, el desmantelamiento del personal del Area Laboral de SINAMOS, cuyos principales funcionarios fueron trasladados a otras unidades dentro del sistema. El jefe del Area, José Luis Alvarado, acusado de "pro-comunista", de entenderse con la CGTP y de escatimar apoyo a la Central Sindical del Gobierno (CTRP), fue relevado de sus funciones, aunque no salió de SINAMOS ⁷⁶. Efraín Salas y José María Sal, cede, dos de los más importantes funcionarios del Area Laboral, conocidos por su trabajo en el Congreso y en CONACI, fueron transferidos a otras dependencias. Quedaron en el Area Laboral, Héctor Huanay, propagandista del sindicalismo participacionista y, a la cabeza, un militar como jefe: el coronel Sierralta.

A esto habría que añadir las modificaciones en la organización interna del Ministerio de Industria, que convirtieron a la OCLA en Dirección General de Participación. La nueva dirección fue encargada de todo lo

76. Véase *Caretas*, N° 500. mayo de 1974.

relacionado con las organizaciones de comunidades y facultada, por ley, para "controlar la política de participación de los trabajadores del. sector" y coordinar sus actividades con SINAMOS ⁷⁷.

En tercer lugar, están los problemas causados por las comunidades de empresas en quiebra que fueron decididamente apoyadas por SINAMOS y CONACI para que los trabajadores o la CI se convirtieran en propietarias o para que pasasen a integrar el sector de propiedad social, lo cual contradecía explícitamente los propósitos de la CI y aparecía como una invitación para que otras comunidades de empresas florecientes hicieran; lo propio.

Aunque en número las quiebras de empresas no alcanzaron proporciones alarmantes ⁷⁸, sí tuvieron resonancia en los medios de prensa. En algunos casos porque los diarios (especialmente *Expreso*) resaltaron las noticias y actuaron en coordinación con funcionarios de SINAMOS. En otros, porque se exageraron los casos para poner una voz de alarma en defensa de la empresa privada (tallos casos de *La Prensa* y *El Comercio*, por ejemplo, antes de ser expropiados).

El problema de las empresas quebradas, incentivado por funcionarios de SINAMOS y decididamente apoyado por CONACI, preocupó sobremanera al Ministerio de Industria poco antes de la aparición de la CE.

El caso de la CI, de la fábrica "Manuel A. Ventura S. A.", constituyó el ejemplo más alarmante. A partir del 25 de enero de 1974, los trabajadores se apoderaron del centro de trabajo e iniciaron una huelga general indefinida. Alegaban que la empresa estaba provocando su desfinanciamiento e incumpliendo las re

71. Véase el artículo 26° del Decreto Ley 20689.

78. Véase Burneo Labrin, José. *La transferencia de las empresas quebradas a la Comunidad Laboral*. Cuadernos DESCO, B 8, julio de 1975.

soluciones de la autoridad de trabajo, así como las leyes que le obligaban a pagar al Estado el impuesto a las bebidas gaseosas. La CI solicitó al gobierno la inmediata intervención de la policía fiscal, inteligencia tributaria y del Banco de la Nación.

La empresa recurrió a la autoridad del trabajo y al juez y obtuvo de parte de aquella la declaración de ilegalidad de la huelga. El juez, a quien se le pidió el desalojo del local industrial, consideró improcedente la solicitud, puesto que en su criterio, no constituía delito la toma de las instalaciones porque al ser los trabajadores co-propietarios a través de la CI, estaban actuando lícitamente en protección de sus derechos. No tuvo éxito el fallo judicial. Posteriormente, fueron de

tenidos los dirigentes de la comunidad, revocada la decisión del juez y, 21 días más tarde, desocupada la fábrica.

El caso Ventura dio lugar a que la empresa denunciara la instigación de funcionarios de SINAMOS y a que los órganos periodísticos compararan el hecho con las "tomas de empresas" ocurridas en Chile durante la época de Allende. Finalmente, la empresa fue intervenida por el Banco de la Nación y no volvió a abrir sus puertas. Los trabajadores, sólo en enero de 1975, recibieron sus beneficios sociales y una promesa de reubicación en otras fábricas de la misma actividad. Pero el escándalo que produjo este caso sirvió de caldo de cultivo al intento de "control directo" 79.

El papel de SINAMOS y CONACI no se redujo a este caso exclusivamente. Ya desde 1972, en el Área Laboral de SINAMOS se planteaba la construcción del sector de propiedad social a expensas del sector privado, como una necesidad objetiva del proceso revolu

79. Véase DESCO *Información Política Mensual*, N° 17, febrero de 1974, para un recuento detallado del desarrollo del caso Ventura y de las reacciones periodísticas.

cionario, y se trazaba, también, una estrategia para lograr esto, proponiéndose una participación efectiva de SINAMOS y de las instituciones de seguridad social, u otras del Estado, que pudieran legalmente intervenir la empresa, y un estrecho contacto con el poder judicial y/o la Sindicatura de Quiebras para facilitar las cosas. Un documento interno de esa época consideraba que había hasta 9 empresas susceptibles de ser "socializadas" con la legislación vigente y 17 si se dictaban dispositivos especiales⁸⁰.

CONACI, por su parte, no solamente hizo público, en todas las oportunidades que pudo, su apoyo a las comunidades de empresas en quiebra, sino que tuvo entre sus presidentes a César Jiménez, presidente de la CI de ICASA (precisamente una de las empresas quebradas que pasaron a administración de los trabajadores) y miembros del Comité de Ayuda Mutua de Empresas Administrativas por sus Trabajadores. Este Comité se dirigió al Ministro de Industria, el 17 de mayo de 1974, planteando los problemas que afrontaban las empresas que habían pasado a manos de sus trabajadores y pidiendo la promulgación de dispositivos legales que solucionasen la situación. En esa oportunidad se presentaban los casos de 17 empresas en quiebra o en situación similar, 15 de las cuales eran industriales y 2 de servicios⁸¹.

La aparición de la CR y el conflicto dentro de CONACI

Cuando el 1º de junio de 1974 apareció un comunicado firmado por 17 federaciones de CC. II. en el que se proponía la reorganización de CONACI⁸², los

80. Memorandum N° DCL-029-DGOL-72 de la ONAMS del 6 de noviembre de 1972 (versión xerox).

81. Carta dirigida al Ministro de Industria, de 17 de mayo de 1974 por el Comité de Ayuda de Empresas Administradas por sus Trabajadores y sus anexos (mimeo).

82. Véase *La Nueva Crónica* de 19 de junio de 1974.

contactos entre la burocracia del Ministerio de Industria y SINAMOS ya estaban hechos. Más aún, se afirmó que los Ministerios de Industria, Trabajo e Interior y el Jefe de SINAMOS asistieron a la reunión en que la CR lanzó su manifiesto⁸³.

Desde ese momento, el intento de "control directo" se convertiría en un conflicto interno entre dos facciones de una organización. Aparentemente, las divergencias burocráticas que marcaron la etapa de "encauzamiento" habían desaparecido. Sin embargo, detrás de cada una de las facciones en conflicto se mantuvieron divergencias similares, aunque esta vez, a diferencia de la anterior, no fueron los funcionarios quienes aparecieron a la luz pública.

La CR, el vehículo a través del cual se quiso implementar el control directo, alegó como razones para la reorganización de CONACI: la incapacidad de sus dirigentes para solucionar los problemas de las comunidades, la crisis institucional ocasionada por la falta de organicidad dentro de la institución y la distorsión que había sido producida por los dirigentes que la orientaron hacia fines ajenos a los trabajadores. Asimismo, rechazó los intentos de "captación ideológica alentados desde sectores comprometidos con una tendencia que desvirtúa la problemática de las CC. II. y propicia la implantación de sistemas ajenos a nuestra vocación nacionalista", en clara referencia a la influencia del Partido Comunista y la CGTP.

CONACI, por su parte, quiso interpretar el ataque como un asunto surgido entre los comuneros. Rechazó las acusaciones de la CR, tildó de arribistas a sus dirigentes, supuso que las autoridades habían sido "sorprendidas" por un grupo de personas y demandó la apertura de diálogo con el gobierno para esclarecer la

83. Véase el manifiesto en *La Nueva Crónica* de 10 de junio de 1974.

situación⁸⁴. No obstante, CONACI por esos días ya había sido desalojada del local que SINAMOS le había proporcionado y se había interrumpido el financiamiento que venía recibiendo del Estado. Poco a poco CONACI fue radicalizando su lenguaje para denunciar la actitud de algunos funcionarios de la Oficina de Comunidades Laborales del Ministerio de Industria y Turismo, quienes sorprendiendo a las altas autoridades del Gobierno Revolucionario, han utilizado dirigentes sin base y opuestos a la revolución (...)⁸⁵.

Entre los meses de junio y julio se desarrolló el debate entre las dos facciones en conflicto. Los funcionarios estatales estuvieron concentrando sus esfuerzos en la preparación de los congresos extraordinarios en los que las federaciones serían forzadas a optar por la CR. El diario *La Nueva Crónica* secundaba el trabajo de los burócratas, justificando la aparición de la CR como consecuencia de:

"la eliminación de la niebla que emanaba de un área laboral que no aplicaba las orientaciones del Presidente (...). El aireamiento de esta área, y el rumbo que imprime en estos momentos la Jefatura de SINAMOS (...) se está convirtiendo en la fuerza impulsora que está permitiendo el desmantelamiento de los enclaves montados por las camarillas sectarias y partidistas"⁸⁶.

Sin embargo, la "operación CR" no pareció haber estado perfectamente coordinada dentro del aparato estatal. Hacia fines de junio, el presidente Velasco, respondiendo a una pregunta formulada por uno de los presidentes de CONACI en una conferencia de prensa, evitó declarar su apoyo definitivo a la CR e insinuó la posibilidad de un diálogo con ambos grupos:

84. Véase *Expreso* de 5 y 18 de junio de 1974. 85. *Expreso* de 9 de junio de 1972.

86. *La Nueva Crónica*, de 15 de junio de 1972.

CONACI, acosada por el aparato estatal, después de haber recibido muestras de simpatía de la Confederación de Campesinos del Gobierno (la CNA) y de conocer que el Director General de Participación del Ministerio de Industria había sido cambiado, denunció la intervención directa de esta dependencia y la intervención personal de dicho Director en la preparación de la CR ⁹⁴. Aunque posteriormente el Ministerio rectificó la información en que CONACI basaba su denuncia, el asunto marcó el extremo al que se vio obligada a llegar CONACI, que inicialmente sólo había querido ver en la CR un acto de traición de algunos dirigentes que sorprendieron a las autoridades.

Cuando en diciembre de 1974, el general Graham, Jefe del COAP, anunció que el gobierno no apoyaba a la CR y el Ministro de Industria exhortó a los comuneros a que se uniesen en la solución de los problemas, se puso de manifiesto el fracaso del "control directo" que pretendieron imponer las agencias estatales y se abrió paso a la unificación que al poco tiempo se produjo. Las palabras del Jefe de COAP se pronunciaron en la clausura del VI Encuentro Nacional de Voluntarios, evento organizado por el Area de Organizaciones Juveniles de SINAMOS, a cargo de Héctor Béjer, uno de los altos funcionarios que quedaban en esa dependencia y que había implementado una política similar a la de "bisagra" que pretendió jugar al Area Laboral hasta la salida de José Luis Alvarado y su equipo. El ambiente en que se pronunció Graham era manifiestamente contrario a la CR ⁹⁵. El ministro Jiménez de Lucio expuso su punto de vista ante una audiencia de comuneros y obtuvo inmediata respuesta de CONACI, que se apresuró a solicitarle audiencia ⁹⁶.

94. *Ibidem*, N° 27, diciembre de 1974.

95. Véase *Expreso*, *Correo* y *La Prensa* de 19 de diciembre de 1974.

96. Véase las declaraciones del Ministro en los diarios del

A pesar de su brevedad, la aparición de la CR es demostrativa de los cambios originados en la burocracia estatal, que buscó incrementar su control sobre la organización comunera para depurada de distorsiones, limitar su estrecho grado de autonomía y convertirla en vehículo de sumisión a sus objetivos más inmediatos. El seguimiento de los hechos producidos en esa coyuntura, permite ver cómo las discrepancias entre las líneas o tendencias dentro de las agencias estatales, por acción de éstas, fueron transferidas a las organizaciones de base y asumidas por ellas como reales conflictos entre sectores de estas organizaciones. Sin embargo, más allá de la discrepancia entre facciones, lo que estaba en juego era la legitimidad de una u otra dirigencia frente al Estado y, en segundo plano, aparecía el enfrentamiento entre el sector de la burocracia que puso en marcha el conflicto y una tendencia dentro de la dirigencia que gozaba de mayor margen de juego. En apoyo de esta dirigencia se aglutinaron otros sectores de la burocracia que discrepaban con las tendencias controlistas y sus portavoces, a través de los medios de prensa.

Discrepancias y coincidencias entre CONACI y CR

En rigor; a pesar de la agudeza de los ataques entre las facciones de la organización comunera en conflicto, las discrepancias no eran tan profundas. Por el contrario, las coincidencias sí tocaban puntos claves.

El aspecto que más se destacó del conflicto fue cuál de las dos facciones era más representativa, si CONACI o la CR. Se dieron cifras a favor de ambos grupos ⁹⁷. CONACI defendió su representatividad por agru

16 de diciembre de 1974. El pedido de audiencia de CONACI apareció en *La Prema* de 19 de diciembre de 1974.

97. Véase *La Prema* de 27 de enero de 1975 y *Perú Urgente*, Año 2, N° 2, febrero de 1975 para las cifras a favor de CONACI.

par a un mayor número de trabajadores. La CR se apoyaba en el hecho de que bajo su organización se encontraba el mayor número de CC. II., no de trabajadores-comuneros. Este aspecto que fue muy destacado, demostraba en definitiva que CONACI se apoyaba en las comunidades de empresas grandes, que se caracterizan por un mayor grado de organización y capacidad de enfrentamiento, en tanto que la CR agrupaba a las comunidades más pequeñas y más débiles.

El segundo punto de divergencia que, a su vez, implicaba una coincidencia fundamental, radicaba en cuál de los dos grupos interpretaba más fielmente los postulados de la revolución. Era solamente una diferencia en grados de fidelidad. Pero, ambas organizaciones pregonaban la militancia dentro de la revolución y los dirigentes de la una acusaban a los de la otra de contrarrevolucionarios.

No obstante, la posición de la CR aparecía como un enfrentamiento a quienes pretendían distorsionar los objetivos de la CI y, con ello, desnaturalizar a la propia Confederación. Y aunque esto implicaba para la CR desconocer la Declaración de Principios del Congreso, le servía para legitimarse políticamente a través del ataque a la influencia del PC y la CGTP en CONACI y del apoyo al participacionismo distante de la lucha de clases. Ello, no obstante, no llevó a la CR a postular la conciliación de intereses a través de la CI ni le impidió hacer suyos los planteamientos mínimos que CONACI, antes de la división, había sometido al Gobierno⁹⁸.

98. Véase, por ejemplo, la información sobre las conclusiones de una comisión del Congreso Extraordinario de la rama del cerro (importante base de la CR) en *La Prensa* de 13 de octubre de 1974; y la información de las conclusiones de ese Congreso en *La Prensa* de 15 de octubre de 1974, y compárese ambas con los planteamientos mínimos de CONACI.

CONACI se distinguió de su opositor en la interpretación que hacía del surgimiento de la CR. No se quedó simplemente en la acusación contra los dirigentes "amarillos", "manipulados", "contrarrevolucionarios" sino que trazó un cuadro más completo de la situación política. Interpretaba que el intento de división no constituía un hecho aislado, sino que se inscribía dentro de "una bien montada estrategia imperialista oligárquica y burguesa que utilizando a la burocracia y los grupos antipopulares y fascistas pretenden detener el proceso de transformaciones en que el pueblo tiene cifradas sus esperanzas para lograr una sociedad sin explotados ni explotadores" ⁹⁹.

Pyro además de coincidir (y hasta competir en la insistencia) en la profesión de fe en los postulados de la Revolución y en la declaración de militancia, no mostraban diferencias CONACI y la CR en los objetivos buscados a corto plazo. Los pronunciamientos emitidos al cumplirse el cuarto aniversario de la Ley de Industrias por ambos grupos, concuerdan en los logros conseguidos por la CI y en la solución a los problemas presentados: los dos explican el origen de la Confederación en la necesidad de facilitar el diálogo con el gobierno para encontrar las fórmulas legales que llenen los vacíos de la ley y eliminen las contradicciones con otras normas que han permitido utilizar subterfugios para limitar sus alcances ¹⁰⁰. Ambos pronunciamientos declaran que la tarea principal del movimiento comunero consistía en la defensa y profundización de la ley en los términos acordados en el Primer Congreso.

99. Manifiesto de CONACI a los Comuneros Industriales y a la Opinión Pública de 27 de enero de 1975 (folleto 8 págs.).

100. Véase los pronunciamientos de CONACI y la CR, publicados uno al lado del otro, en *La Prensa* de 3 de noviembre de 1974.

Las diferencias eran de matices, aunque a veces importantes. CONACI hacía responsables del proceso de la CI a los empresarios capitalistas que contaron con la complicidad de algunos burócratas. Acusaba directamente a la Dirección General de Participación y a SINAMOS de haber apoyado, orientado y financiado la CR "aparentemente para dar cabida a un entendimiento con los empresarios capitalistas". Resaltaba las quiebras y liquidaciones de empresas y denunciaba la intimidación y presión contra los dirigentes comuneros y sindicales. Hacía especial hincapié en la defensa de la autonomía e independencia de CONACI, no obstante reafirmar su identificación con la revolución y su firme decisión de "defenderla hasta sus últimas consecuencias" ¹⁰¹.

La CR, mientras que señalaba como problema básico la insuficiencia de mecanismos de asesoramiento por parte del sector estatal, no hacía mención a los empresarios capitalistas. Postulaba un tímido apoyo a los trabajadores de empresas en quiebra y pedía la reposición de los "comuneros que fueron separados equivocadamente de sus centros de trabajo". Precisaba la necesidad de una amplia movilización de base para lograr una Confederación "con plena autonomía orgánica y ecológica, libre de manipulaciones y teniendo siempre presentes la práctica de la democracia interna y el pluralismo ideológico". Terminaba con un saludo y apoyo militante al Presidente y al gobierno y hacía un llamado para cerrar filas en torno a la CR ¹⁰².

El apoyo que los organismos del Estado brindaron a cada grupo marcó, igualmente, una diferencia significativa. CONACI, que antes de la aparición de la CR contó con el financiamiento y la simpatía del Estado ¹⁰³,

101. *Ibidem*, pronunciamiento de CONACI.

102. *Ibidem*, pronunciamiento de la CR.

103. Esta afirmación no solamente ha sido hecha por Pásara en sus trabajos sobre el Congreso y CONACI (en Pásara, et.

pasó a ser blanco de ataque de los funcionarios del Ministerio de Industria y de la nueva Area Laboral de SINAMOS, expresado a través del cuestionamiento que a sus líderes formularon los miembros de la CR. Se les acusó de falta de representatividad, manipulación de las bases, utilización de la institución para fines distintos a los propuestos por el Congreso de Comunidades, influencia comunista, etc.

La estrecha vinculación de la CR con el aparato estatal se manifestó a través del financiamiento que fue suspendido para CONACI y generalmente aportado a quienes aceptaron la reorganización. Esta vinculación se hizo palpable en la participación de los funcionarios del Ministerio y de SINAMOS en la inauguración de todos los eventos que fueron organizados por la CR y que fue destacada por los diarios. La CR, desde su nacimiento hasta su transformación en CU, estuvo acompañada por el Ministro de Estado y en ningún momento lo ocultó. Por el contrario, al principio se jactó del hecho y poco antes de convertirse en CU se prodigó en agradecimientos a quienes le prestaron "apoyo incondicional" desde las más altas esferas del gobierno ¹⁰⁴. Además, el Ministerio de Industria y SINAMOS se encargaron de solicitar a los respectivos empleado

al., *op. cit.*) sino confirmada en las cartas de la CR y de CONACI publicadas en *La Prensa* de 6 y 8 de enero de 1975, respectivamente.

104. En el lanzamiento de la CR participaron 4 Ministros de Estado. En junio de 1974 dirigentes de la CR aseguraban tener el apoyo del Estado, especialmente del Ministro del Interior (véase *La Prensa* de 13 de junio de 1974). En agosto, se inauguró y bendijo el local de la CR, con asistencia del Ministro de Industria y del Jefe de SINAMOS (véase *La Prensa* de 15 de agosto de 1974). En enero la CR se convierte en CU durante una plenaria que fue inaugurada por el Ministro de Trabajo, con asistencia del Ministro de Industria y del Jefe de SINAMOS (véase *La Prensa* de 30 de enero de 1975). Un buen ejemplo de la actitud de la CR se encuentra en la carta dirigida al Gral. Zavaleta, jefe saliente de SINAMOS, publicada en *La Prensa* de 7 de enero de 1975.

res las licencias o autorizaciones para que los miembros de la CR pudieran cumplir sus funciones y para que los delegados de las comunidades participaran en los congresos extraordinarios que la CR organizó. En estas circunstancias, los empleadores no pusieron dificultades al Estado para que sus trabajadores se ausentasen y se hiciesen presentes a los eventos de la CR.

El margen de juego del movimiento comunero

Se ha dicho que la gran paradoja de la dirección de CONACI estuvo en el entrampamiento de sus dirigentes, que reaccionaron a la agresión del Estado, al intento de división y control directo, reiterando su vocación militante dentro del proceso y compitiendo con la CR en lograr el apoyo del Estado, en lugar de implementar una efectiva estrategia de autonomía de clase ¹⁰⁵. A nivel de la dirigencia, esto es cierto. Pero no es algo sorprendente, la propia naturaleza del "desborde" en el origen de la institución y el éxito parcial del "encauzamiento" la inscriben dentro de los marcos del reformismo obrero y la restringen a constituirse en grupo de presión irremediabilmente vinculado al Estado. No nació ni podía convertirse en un movimiento clasista que llevara más allá, del nivel declarativo la autonomía de clase. Por ello, cuando CONACI habló de autonomía, no hacía referencia a una estrategia de clase ni planteaba una alternativa de poder. Entendía la autonomía como un grado relativo de juego libre para emitir opiniones o negociar soluciones. Dentro de estos parámetros, independencia y autonomía se reducen a rechazar el control directo por parte del Estado, a reclamar una cierta libertad para apoyarse en, o apoyar a, uno u otro sector del gobierno, y conquistar determinadas reivindicaciones para las comunidades industriales.

105. Véase Pásara "Desenvolvimiento y significado de CONACI" en Pásara *et. al., op. cit.*, págs. 261-262.

Excepcionalmente, esa autonomía preveía la capacidad de presionar al Estado a fin de lograr concesiones dentro de los marcos y las limitaciones del programa de reformas que postula el proyecto político, el cual, por auto-definición, tiende a la superación de las contradicciones sobre las que se asientan las clases.

Por eso es que CONACI, aun en los momentos de mayor enfrentamiento a la CR y a las agencias del Estado, reafirmó su lucha "por la autonomía orgánica, política y económica de las organizaciones de los trabajadores; es decir, impedir la intervención manipuladora de los organismos estatales en las decisiones de las bases y el logro de la unidad de nuestras bases, federaciones y de CONACI" ¹⁰⁶. Igualmente, al mismo tiempo que hablaba de autonomía y acusaba a los "burócratas reaccionarios infiltrados en los aparatos administrativos", solicitaba la ayuda de los funcionarios para tramitar las licencias de sus afiliados que tuviesen que asistir a sus eventos.

Esto no significa que el enfrentamiento CONACI-CR, en que la primera gradualmente fue alejándose del aparato estatal, las bases de CONACI no hubieran podido experimentar una evolución significativa. A pesar de las limitaciones del organismo nacional representativo de los comuneros industriales, CONACI sobrevivió. Siguió funcionando ante la hostilidad de las agencias del Estado y llegó a autofinanciarse (según fuentes emanadas de la propia CONACI), hecho que presentó a la opinión pública como garantía de su autonomización del aparato estatal.

No solamente CONACI mantuvo a su directiva en pleno hostigamiento. Consiguió el apoyo de las bases y fue esto precisamente lo que le permitió sobrevivir e, inclusive, incrementar su vida institucional. Justamen

106. Véase el Manifiesto de CONACI de 21 de enero de 1915, anteriormente citado.

te en la supervivencia de CONACI ante la hostilidad de las agencias estatales se evidenció prontamente el fracaso total del intento de control directo del Estado.

A nivel de las bases, la aparición de la CR mostró las nuevas formas de instrumentalización y control de que eran capaces las agencias del Estado. La discusión sobre el financiamiento, la presencia de los funcionarios en las asambleas plenarias y congresos, y la instrumentalización de las licencias, pusieron al descubierto las armas de manipulación con que podía contar el Estado. Y en el enfrentamiento se descubrió que los funcionarios utilizaron esas armas, particularmente el financiamiento, no solamente a favor de la CR sino que anteriormente - quizás en menor grado- fueron manejadas en beneficio de CONACI¹⁰⁷.

Pero no fue el apoyo (recibido o buscado) del Estado en lo que más se distinguieron la CR y CONACI. La mayor diferencia radicó en las relaciones entre las dirigencias con sus bases y, en este campo, lo más significativo fue la capacitación que cada facción implementó y los diferentes contenidos ideológicos que a través de ella se transmitieron.

La simple comparación de los programas de capacitación de CR y CONACI demuestran la marcada divergencia en la orientación de cada institución.

El segundo ciclo de capacitación para los comuneros de la rama de confecciones, que pretendió ser el paso previo a un congreso extraordinario en que la federación apoyase a la CR, constaba de los siguientes puntos: problemática nacional frente a la realidad nacional, aspectos económicos de la CI y aspectos sociales de la CI. Cada tema estaba a cargo de los siguientes

107. Durante enero de 1975, en las acusaciones mutuas entre ambas dirigencias, este asunto del financiamiento por parte del Estado quedó indiscutido. Véase las cartas citadas en la nota N° 111.

tes funcionarios respectivamente: el Director del Área de Organizaciones Laborales de SINAMOS, un funcionario de dicha Área, un funcionario de la Dirección General de Participación del Ministerio de Industria y otro funcionario de dicha Dirección¹⁰⁸.

En algunos casos la CR organizó escuelas comuneras para capacitar regularmente a trabajadores de las ramas que la apoyaban. Ese fue el caso de las comunidades de la industria de plástico en que se anunció un ciclo, con colaboración de funcionarios de SINAMOS y de los Ministerios de Industria y de Economía y Finanzas, en que se dictaban los siguientes cursos: Educación y Asesoría, Escuela comunera industrial, Defensa civil, el Bombero comunero, la Cruz Roja y el Pacto Andino¹⁰⁹.

CONACI, por su parte, puso en funcionamiento un Comité de Educación que desarrolló activa labor durante los meses del enfrentamiento. Los cursos dictados se ocupaban de temas como los siguientes: El sistema capitalista; Las leyes que lo rigen; Consecuencias políticas, sociales y económicas del capitalismo; Los trabajadores en el sistema capitalista, El trabajo asalariado; La alienación; Elementos de economía política; Introducción al estudio de la estructura económica de la sociedad; Los problemas fundamentales de las CC. II. y el sindicalismo; Las tácticas de oposición de los capitalistas; El Primer Congreso Nacional, resoluciones y conclusiones; CONACI y sus planteamientos¹¹⁰.

El Ministerio de Industria, a través de la Dirección General de Participación, continuó en ese período impartiendo capacitación a los comuneros. La orientación de la capacitación oficial se centró fundamentalmente en los aspectos técnicos y estuvo mucho más cerca de

108. Véase *La Prensa* de 10 de noviembre de 1974.

109. Véase *La Prensa* de 25 de octubre de 1974.

110. Véase *La Prensa* de 18 de octubre de 1974.

los programas desarrollados para los grupos afectos a la CR. Los temas tratados por el Ministerio estaban a cargo de sus funcionarios y se referían a asuntos como los siguientes: Proceso de auditoría fiscal y la CI, Naturaleza jurídica de la CI, y Control interno de la producción de la empresa por la CI ¹¹¹.

Las vinculaciones con el Estado nuevamente se vieron reflejadas en la implementación: de los ciclos de capacitación. Mientras que en aquellos organizados para los adherentes a la CR participaron directamente los funcionarios públicos, en los de CONACI lo hicieron preferentemente estudiantes universitarios y profesionales independientes simpatizantes con la organización. Los miembros del Comité de Educación de CONACI rechazaron la capacitación dirigida o manipulada, que no respondía a los intereses de los comuneros e hicieron público su propósito de implementar programas educativos "dirigidos, conducidos y desarrollados por los propios trabajadores y que eleven la capacidad de lucha de los trabajadores y de la industria" ¹¹². En la publicación oficial de CONACI, además, se advertía que los cursos dictados en la institución proporcionaban únicamente los conocimientos más generales y elementales, pero estaban orientados a motivar la auto-educación de los trabajadores mediante "círculos de estudio en las fábricas, en las casas, e incluso en las calles" y se destacaba el ejemplo de José Carlos Mariátegui como luchador social-autodidacta ¹¹³.

El Comité de Educación de CONACI fue más allá de la problemática inmediata de las comunidades y de sus instituciones representativas. Organizó una corne

111. Véase el anuncio para el "Ciclo de Seguimiento de comuneros que terminen el Ciclo Técnico Contable" en *La Prensa* de 30 de octubre de 1974.

112. Véase *La Prensa* de 24 de octubre de 1974.

113. Véase el artículo "Impulsemos la autoeducación obrera" en *Perú Urgente*, Año 2, N° 2, febrero de 1975.

rencia sobre empresas transnacionales que tuvo lugar en los primeros días de abril de 1975.¹¹⁴

Cuarta etapa: el "control indirecto reglamentario"

Liquidación de la CR y búsqueda de la unificación

Hacia fines de enero de 1975, la CR se convirtió en Comisión Unificadora (CU) durante una plenaria de presidentes de federaciones adherentes en las que sus máximos dirigentes se auto-excluyeron. Así, progresivamente, el aparato estatal fue abandonando la política de control directo del movimiento comunero para propiciar la unificación de las dos facciones.

La palabra del presidente Velasco precedió a los hechos. En la conferencia de prensa del 29 de enero, el mandatario decía "deben unirse, deben formar una sola CONACI y dejarse de disputas. Ojalá que se unan. Como revolucionarios deseamos que todos los comuneros se estrechen como hermanos, que se abracen y depongan diferencias"¹¹⁵.

La CU buscó desde mediados de febrero los puntos de coincidencia con CONACI. El principal se encontraba en la defensa y cumplimiento de los acuerdos del Primer Congreso.

La transformación de CR en CU significó la eliminación de los dirigentes más comprometidos con el intento de control directo de las agencias del Estado. Inclusive, la CU asimiló el rechazo a la intervención de la burocracia, que venía siendo la punta de lanza de CONACI y dio muestras de un cierto grado de independencia. Pero a ello añadió la oposición a la influencia de los partidos políticos¹¹⁶.

114. DESCO, *Información Política Mensual*, N° 30, marzo de 1975.

115. Véase *El Peruano* de 30 de enero de 1975.

116. Véase el Informe-Declaratoria sobre el diálogo entre comuneros que hizo público la CU en *La Prensa* de 19 de marzo de 1975.

Al producirse la aparición de la CU, CONACI orientó sus propuestas hacia la preservación de su propia dirección. Propuso la formación de una comisión conjunta con tres representantes por ambas partes. Los periodistas hicieron desmedidos esfuerzos por lograr la ampliación de la unificación que en algunas bases de provincias se había producido. Se organizó un debate con ambas direcciones sobre el problema de la Confederación que inicialmente tuvo como resultado el acuerdo de formar la comisión bilateral conjunta¹¹⁷.

Para ese momento, el único punto de desacuerdo parecía ser la ubicación de cada facción dentro del proceso peruano. La CU llegó a preguntar públicamente a CONACI "si postulan el tipo de sociedad que afirma la Revolución Peruana que dirige el Gobierno de las Fuerzas Armadas y que jefatura (sic) el general Juan Velasco Alvarado"¹¹⁸.

No se produciría de inmediato la unificación. Seguirían algunos enfrentamientos de menor importancia. Quedaría en nada la comisión bilateral. Inclusive cuando el diario *La Prensa* vio con mayor urgencia la unidad de CONACI, uno de sus dirigentes inidó una ardua polémica con el director del periódico a partir de un comunicado en el que se acusaba nuevamente a los funcionarios del Estado de querer imponer a los representantes apócrifos de la CR¹¹⁹.

Sólo en el mes de mayo de tegrar a representantes de ambos 1975 se lograría ingrupos en el Comité

117. El debate tuvo lugar el 6 de marzo de 1975 y contó con la dirección de Rafael Roncagliolo, en ese momento Jefe de Editorial de *Expreso*. Véase DESCO, *Información Política Mensual*, N° 30, marzo de 1975, que contiene una síntesis de las publicaciones ocurridas a partir del evento.

118. Véase *La Prensa* de 6 de marzo de 1975.

119. Véase *La Prensa* de 4 de abril de 1975. La polémica se inició con un editorial del día siguiente y continuó con cartas remitidas por César Jménez, co-Presidente de CONACI.

Ejecutivo Nacional-Transitorio (CEN-T), el cual recibió el encargo de preparar la elección del Comité Directivo Nacional de CONACI y de organizar el Segundo Congreso Nacional. Los integrantes del CEN-T no fueron ninguno de los que anteriormente ocuparon cargos directivos en CONACI, CR y CU, sino dirigentes de menor nivel que llegaron en representación de cada grupo. El CEN- T insistió en la autonomía de la institución y en el rechazo a la intervención de funcionarios públicos y/o de partidos políticos. Inauguró sus actividades recibiendo de manos del Ministro de Industria el proyecto de Modificación de la Ley de Comunidades que, por intermedio del CEN- T, fue puesto a debate público.

Quedaba por comprobar si la integración lograda a nivel de la dirección, se repetía en los delegados de las bases. Aparentemente, las divisiones en el movimiento comunero eran más profundas de lo supuesto por los representantes del Estado que buscaron la unificación.

El "control reglamentario" del movimiento comunero

Al fracasar los funcionarios del Ministerio de Industria y SINAMOS en su propósito de eliminar a la dirección de CONACI y sus ingerencias ajenas a los parámetros de la política del Gobierno, se cambió de táctica. No renunció el Estado al control del movimiento comunero. Buscó otras formas de intervención, menos ostensibles, más sutiles, pero que sirvieran al mismo propósito: restringir los márgenes de independencia parcial de que había gozado CONACI desde su nacimiento y que se había incrementado al fracasar la intervención directa que pretendieron los burócratas. Se recurrió a la reglamentación legal para imponer requisitos-filtros que solidificasen la vinculación dependiente

de CONACI y las federaciones de comunidades industriales a los objetivos del Estado.

Desde luego que el "control reglamentario" no cancela en su totalidad las posibles ingerencias, más o menos directas, de la burocracia estatal en las organizaciones comuneras. Pero sí implica una preferencia por establecer una forma de vinculación que sustituya el contacto directo de los burócratas con las organizaciones y la imposición "desde arriba" de pautas de conducta, por el cumplimiento de requisitos señalados en la legislación. De esta forma, la dependencia respecto al Estado no aparece como una imposición de tales o cuales agencias o funcionarios estatales, sino se presenta como el funcionamiento o incumplimiento del mandato de las leyes y decretos, lo cual barniza las exigencias del Estado de imparcialidad y legalidad. Pero barniza solamente porque los requisitos previstos en la legislación cumplirán el papel de "filtro". Han sido pre-establecidos para impedir que un cierto tipo de comportamiento se desarrolle o para evitar que una determinada tendencia del movimiento comunero pueda cumplirlo y, en consecuencia, para que no pueda lograrse la legalidad. En todo caso, siempre el Estado estará facultado para instrumentar la legislación y exigir mayores requisitos ("estrechar los filtros") o, si fuese necesario, modificarlos y obligar a cumplir otros nuevos ("cambiar los filtros").

El "control reglamentario" apareció al promulgarse las normas que hicieran posible la transferencia de los diarios a los "sectores significativos de la población organizada". *La Prensa*, como quedó dicho; había sido asignada a las comunidades laborales y una buena parte de los conflictos ocurridos entre CONACI y la CR tuvieron como telón de fondo el problema de la representación de las CC. II. en dicho diario.

Al haberse producido la unificación de las dos facciones (que fue finalmente promovida por el Estado y alentada por *La Prensa*) los reglamentos se encargaron de poner los "filtros" para facilitar el reconocimiento y la legalidad del grupo CR e imponer trabas a CONACI y esto ocurrió así porque la reglamentación tuvo que permitir el reconocimiento legal de las federaciones de CC. II. para hacer posible, a través de ellas, la representación de los comuneros en el diario *La Prensa*. La Confederación Nacional de CC.II. quedó al mismo tiempo oficialmente reconocida. Pero este reconocimiento no significó la legalización de CONACI, tal y como había sido creada por los comuneros en su Primer Congreso Nacional. No, también se impusieron requisitos-filtros para que surgiese una flamante organización nacional que no fuese susceptible de los "desbordes" de su antecesora.

Un decreto supremo volvió a modificar el Reglamento de la Ley General de Industrias en lo que se refería a las organizaciones representativas del sector ¹²⁰. Dispuso el reconocimiento de federaciones de ramas y regiones adoptando - en esto sí - los mismos criterios que los utilizados por el Congreso Nacional y CONACI. Pero estableció como requisito previo para el reconocimiento de cada federación, que contase con la afiliación del 51 % de CC. II., sin tener ,en cuenta el número de comuneros miembros de cada comunidad base ¹²¹. Asimismo, para el reconocimiento oficial de la Confederación Nacional de CC.II., se exigió que el Consejo Ejecutivo Nacional estuviese elegido por el 51 % de los delegados de las federaciones, sin que importase el número de comuneros representados por cada federación ¹²²,

120. Véase el Decreto Supremo 006-75-IT de 1 Q de julio de 1975.

121. Artículo 3, e inciso b) del artículo 5 del Decreto Supremo 006-75-IT.

122. Artículo 6 del Decreto Supremo 006-75- TR.

Bastaban estos "requisitos-filtros" para favorecer al grupo de la CR e impedir la oficialización de CONACI, pues precisamente aquí se encontraban las discrepancias en cuanto a representatividad: la CR alegaba tener la adhesión del mayor número de comunidades, en tanto que CONACI aseguraba ser representativa del mayor número de comuneros. Con esos requisitos, además, se conseguía compensar la capacidad de presión que podían ejercer las comunidades de mayor número de miembros (correspondientes a las empresas más grandes con mayor grado de organización sindical), con la escasa cohesión de las comunidades más pequeñas y esta compensación de fuerzas a nivel de las comunidades podría repetirse a nivel de las federaciones de rama o región más poderosa con las más débiles, previniendo los enfrentamientos y exigencias de que pudiera ser capaz, dentro de su relativo margen de juego la Confederación Nacional.

La misma reglamentación previó la intervención del Ministerio de Industria para juzgar el cumplimiento de los requisitos exigidos, otorgar los reconocimientos oficiales y, en algunos casos, intervenir en la marcha de las organizaciones, pudiendo citar de oficio a reunión de las federaciones de rama o región ¹²³. Y para que no quedase ninguna duda, se prohibió usar el calificativo "nacional", "de rama" o "de región" a las organizaciones de comunidades que no contasen con el reconocimiento oficial ¹²⁴.

Las normas que determinan la representación de los comuneros industriales en el diario *La Prensa* utilizaban los mismos requisitos-filtro. Obligaban a que los 14 representantes del sector industrial que integran la junta general de la asociación de dicho diario (junto con 6 representantes de las comunidades mineras, 6 de

123. Inciso e) del artículo 9 del Decreto Supremo 006-75-TR

124. Artículo 12 del Decreto Supremo 006-75- TR.

las pesqueras, y 4 de las de telecomunicaciones) fueron elegidos por delegados de las federaciones de CC. II. que hubieran obtenido su reconocimiento oficial (para el cual se requiere el 51 % de las comunidades base)¹²⁵. Pero, además, se exigía que los delegados elegidos por las federaciones no ejercieran cargos directivos en sus propias organizaciones. Es decir que no fuesen dirigentes ni de sus CC. II., ni de sus federaciones, ni de sus sindicatos, con lo cual se buscaba evitar la posible fiscalización del representante de las comunidades en el diario *La Prensa* del control de sus organizaciones de base. Nuevamente el Ministerio de Industria corrió a cargo de todo el proceso de reconocimiento e implementación de los dispositivos que rigen la intervención de los representantes comuneros en el diario.

Por lo demás, los proyectos de modificación de la legislación de comunidades industriales, se han caracterizado por abundar en "requisitos-filtros" para controlar por la vía reglamentaria el comportamiento de las comunidades industriales a fin de lograr la adecuación de la realidad a los propósitos del modelo.

La transferencia controlada de La Prensa y la nueva división de CONACI

Al amparo de la política de "control reglamentario", la transferencia del diario *La Prensa* a las comunidades laborales se realizó en estricto cumplimiento de los "requisitos-filtros" predeterminados y dio por resultado la legalización de los dirigentes vinculados a la CR como representantes de las comunidades industria

125. Véase la Resolución Ministerial N° 542-75-IT/DS de 11 de julio de 1975, publicada en *El Peruano* del día siguiente; el Decreto Supremo 04-75-TR de 26 de junio de 1975, publicado en *El Peruano* del 19 de julio de ese año; y las correcciones a este último publicadas en la edición del día siguiente en el mismo diario oficial.

les. El procedimiento montado por el Ministerio de Industria se limitó a hacer cumplir las normas legales cuidadosamente diseñadas para marginar a los dirigentes de la facción anteriormente conocida como CONACI a secas.

Con la transferencia de *La Prensa* se desvanecieron los intentos de unificación del movimiento comunero que tuvieron su expresión máxima en la constitución del *CEN-T*. La división volvió a evidenciarse: la ex-CR pasó a autodenominarse CONACI-Saco Oliveros y la ex-CONACI comenzó a identificarse como CONACI-Tarma en alusión al nombre de las calles en las que se ubican los locales institucionales de cada sector.

Los resultados de la transferencia marcaron el inicio de una nueva guerra de comunicados públicos en los que CONACI-Tarma cuestionó la reglamentación promulgada, los resultados producidos y el papel de la burocracia en la implementación del "control reglamentario". CONACI-Saco Oliveros, y el propio Ministerio de Industria, que se vio obligado a terciar en apoyo de ésta, defendieron la legalidad y limpieza del proceso de transferencia, demostrando que se había cumplido al pie de la letra con las normas reglamentarias:

Al ponerse de manifiesto nuevamente la división del movimiento comunero, los acontecimientos posteriores repitieron en cierta forma los hechos ocurridos durante la etapa del "control directo". CONACI-Saco Oliveros recibió el favor del aparato estatal mientras que CONACI-Tarma desarrollaba simultáneamente una política de acercamiento al Estado para merecer su legitimación y una política de radicalización con sus bases.

La encrucijada del movimiento comunero

Lo ocurrido a partir de la deposición del presidente Velasco y el previsto arribo al cargo del general Morales Bermúdez, período conocido como "la segunda

fase", es una etapa demasiado reciente como para aventurar un análisis detallado. Sin embargo, hay algunos hechos importantes que permiten proponer algunas líneas de interpretación de la evolución del movimiento comunero en los últimos meses.

La división entre las dos facciones de CONACI se ha venido manteniendo durante la "segunda fase" y probablemente subsistirá, a pesar de los últimos intentos de Unificación formalmente materializados en la reunión de Chosica -en marzo de 1976- en la cual, con la presencia del nuevo Ministro de Industrias, el general Gastón Ibáñez O'Brien, se eligió a un Comité Coordinador de CONACI. Integraron ese Comité delegados de tomas de federaciones de CC. II de ramas y regiones (es decir, con representantes de CONACI-Tarma y de CONACI-Saco Oliveros). Su misión principal es llevar acabo el Segundo Congreso Nacional de Comunidades Industriales.

Existen, a grandes rasgos, tres elementos principales que han determinado un nuevo rumbo en el desarrollo del movimiento comunero: el impacto de la crisis económica que se ha venido profundizando a partir del cambio de gobierno; el recrudecimiento de las aristas represivas de la política del Gobierno de la Fuerza Armada, traducido en el progresivo recorte de los derechos consagrados en la legislación laboral (significativamente la prohibición de las huelgas y la posible eliminación de la estabilidad laboral), la represión selectiva a los dirigentes y asesores de sindicatos y comunidades y la amenaza a la supervivencia de una gran mayoría de las comunidades industriales que pueden caer dentro de las disposiciones de la Ley de Pequeña Empresa; y, finalmente, la separación del gobierno de los elementos calificados como progresistas o socializantes que comenzó con el retiro del general Leonidas Rodríguez, incluyó a un número importante de

borde" de su nacimiento hasta la última etapa del "control reglamentario": su problemática central, que en el momento inicial fue el enfrentamiento a la empresa privada -para lo cual buscó el apoyo del Estado- ha sufrido un gradual traslado hasta focalizarse en las relaciones entre el movimiento comunero y el Estado y el posible margen de juego autónomo del cual en el futuro podrá gozar.

3

comunidad industrial y sindicato

LUIS PASARA

UNO DE LOS EFECTOS MÁS OBVIOS de la creación de la Comunidad Industrial (CI) en julio de 1970 es la alteración del patrón de relaciones entre empresa y trabajadores, representados éstos por el sindicato. La introducción de una nueva institución, con características distintas a la organización sindical, inevitablemente tenía que repercutir sobre ésta. La cuestión, al entrar en vigencia la CI, consistía en precisar en qué dirección operaría la nueva entidad. El debate político-laboral de los meses posteriores a la dación de la legislación de la CI recogió este tema de manera preferente; y en él, mientras el gobierno insistía en que la comunidad no tenía propósitos antisindicales ¹, ciertos grupos de izquierda denunciaban precisamente que la comunidad se proponía sustituir el sindicato o, cuando menos, debilitarlo (Pásara *et. al.*, 1974: 95-123).

El tema tenía y tiene evidentes implicancias teóricas en temas como sindicalización, conciencia de clase, gestión obrera y co-gestión, etc., que serán rescatadas de alguna manera en el análisis que contiene el presente capítulo. Sin embargo, la cuestión no podía resolverse deductivamente, en base a hipótesis apriorísticas que supuestamente permitieran ciertas predicciones

1. Un año después de creada la CI el presidente Velasco recordó; "... la Comunidad Laboral no es para nosotros una sustitución de los Sindicatos. Estos continúan y continuarán existiendo..." (Mensaje a la Nación, 28 de julio de 1971).

confiables. De hecho, las predicciones que se intentaron entonces, poniendo atención sobre distintos aspectos del problema, produjeron resultados muy diversos. De una parte, había quienes intentaban fijar la intencionalidad de la Comunidad dentro del proyecto político global del gobierno; el Movimiento de Izquierda Revolucionaria apuntaba que la creación de la CI portaba "la finalidad de neutralizar la labor de los sindicatos" ², en lo cual coincidía con el Partido Obrero Marxista Revolucionario ³, con el Frente de Izquierda Revolucionaria ⁴ y con la Liga Comunista ⁵. Pero, yendo un poco más lejos en el intento de análisis, hubo también quienes pretendieron predecir lo que ocurriría en las relaciones entre comunidad y sindicato. Así, por ejemplo, en setiembre de 1970, el FIR sostenía:

"La CI se enfrenta al Sindicato, lo amenaza sistemáticamente (...). Los obreros al no ver las ventajas del Sindicato van a preferir la CI que otorga concesiones económicas inmediatas".

y terminaba rotundamente:

"... si en las metrópolis la participación conlleva la neutralización de los organismos sindicales, aquí conlleva la destrucción" ⁶.

En la misma dirección, Aníbal Quijano elaboraba algo más sobre el futuro del cuadro laboral:

"... la tácita disyuntiva colocada por este régimen, entre las *comunidades laborales* y los *sin*

2. Documento emitido por el Comité Central, Lima, octubre de 1972. Mimeo.

3. *Combate obrero*. Comité Regional del Sur, octubre de 1972.

4. "Participación de los trabajadores" en *Combate*, N° 1, setiembre de 1970.

5 *Comunismo*, julio de 1972.

6. "Por el boicot a la CI" en *Combate*, N° 1, setiembre de 1970.

dicatos, surge como Un factor que no dejará de obstaculizar el desarrollo del movimiento sindical y político de clase, obligando al proletariado a entraparse en una lucha política interna. . .". (Quijano 1972: 14).

Sin embargo, pocos meses después de la entrada en funcionamiento de la ley creadora de la CI, comenzaban a aparecer evidencias un tanto distintas: una de las más conocidas fue el caso del diario *El Comercio*, empresa en la cual jamás se había formado un sindicato y en la que los trabajadores reunidos en asamblea de la CI decidieron crear el sindicato único, para comenzar una etapa de enfrentamiento al manejo de la empresa por los accionistas, en la cual comunidad y sindicato marcharon ostensiblemente unidos hasta la expropiación del diario en 1974.

Partiendo de los importantes elementos de juicio obtenidos en un estudio de casos sobre las relaciones entre comunidad, sindicato y empresa, nos proponemos poner esta evidencia empírica en relación con la política gubernamental y con las tendencias del movimiento obrero, a efectos de explicar la diversidad de situaciones halladas a nivel de la empresa.

En este capítulo, en primer lugar, se abordará el papel del sindicato y la comunidad dentro de la política laboral del gobierno; contrastándolo con la posición expresada por los propios trabajadores. De otro lado, se analizará las relaciones entre comunidad y sindicato a nivel de la empresa, intentando dar cuenta de las relaciones causa-efecto entre comunidad, sindicato y empresa. Finalmente, se tratará de replantear el tema de la "conciliación de clases" llevando a un nivel macrosocial la discusión sobre las relaciones entre comunidad, sindicato y empresa. Para este efecto, discutiremos las potencialidades de ambas entidades, así como las de su acción conjunta, frente a la polaridad política en que

puede caracterizarse el movimiento obrero: combatividad clasista vs. incorporación al sistema.

El modelo del gobierno y la respuesta de los trabajadores

Como apuntamos al comienzo de este capítulo, el tema general del significado de la comunidad, en términos políticos globales, ha sido materia de muchos documentos políticos; desafortunadamente, casi ninguno ha hecho referencia a datos recogidos de la realidad y la mayor parte son más bien elucubraciones de pretensión teórica.

Para abordar la cuestión es necesario tener presente que, en el debate, la presunta conciliación fruto de la comunidad se ha hecho equivaler a la imposición de la comunidad en detrimento del sindicato. Es decir, quienes sostenían que la CI era una creación del gobierno con el propósito de armonizar capital y trabajo, como lo sugiere el propio texto legal 7, hacían equivaler el logro de tal objetivo al decaimiento o liquidación del movimiento sindical. Este postulado, al cual volveremos más adelante para discutido, hizo que la comprobación bastante clara y multiplicada de que comunidad y sindicato se acercaban, apoyaban y hermanaban en determinadas circunstancias, pareciera servir como argumento contra la tesis de la conciliación.

Dentro de este marco, el debate profundizó la confusión en el planteamiento del problema. Mientras los voceros oficiales, afirmaban simultáneamente la armonización de capital y trabajo y afirmaban las distinciones entre comunidad y sindicato en perjuicio de éste 8, sec

7. Entre los objetivos de la CI formulados por la Ley, está el "estímulo a formas constructivas de inter-relación entre el capital y el trabajo" (D. L. 18384: art. 39).

8. La selección de los textos oficiales acerca de las relaciones entre comunidad y sindicato, fue preparada por Rochi Santistevan, a quien el autor agradece su contribución .

tores de trabajadores afirmaban posiciones irreconciliables frente a los detentadores de los medios de producción y proclamaban la necesidad de unir sindicato y comunidad. Veamos los términos de esta confrontación, examinando la posición del gobierno y la de los trabajadores.

La ubicación de la CI es parte importante de la política laboral del régimen. Pero también es parte de un proyecto político global, al cual debemos hacer una breve referencia introductoria, dentro de un marco bastante más amplio que el de las relaciones laborales. Aun cuando el nivel de la formulación ideológica no da cuenta, en sentido estricto, de la lógica articuladora de tal proyecto político, franquea una primera entrada a ella en tanto constituye un intento de dar coherencia a las medidas sectoriales, por cuenta de los propios responsables del proyecto global o sus más cercanos colaboradores.

Si se tuviera que sumarizar el pensamiento propuesto por los principales ideólogos gubernamentales, se podría proceder como sigue. Desde la violenta y encarnizada crítica al partido político como expresión de participación política e intereses de clase, se formula la denuncia de mecanismos de "intermediación y manipulación" que hacen del partido una verdadera forma de "expropiación de la voluntad popular". El siguiente paso busca proponer una fórmula alternativa al partido. Entonces, se adjudica la función de "participación política" a las organizaciones económicas de base; y se refiere esto a las entidades creadas por el proyecto militar en diversos sectores: comunidades laborales para las empresas privadas reformadas, cooperativas agrarias, sociedades agrícolas de interés social y comunidades campesinas en tanto que adjudicatarias de la reforma agraria y, además las incipientes empresas de propiedad social:

"Para nosotros el poder no solamente se puede concentrar y monopolizar, sino que se puede y se debe transferir para que gradualmente sea ejercido por las organizaciones de base creadas y dirigidas, con plena libertad, por los productores sociales de riqueza en. cuanto ciudadanos"⁹.

Esas entidades empresariales han recibido "poder económico" mediante el proyecto implementado por el gobierno; dicen los ideólogos que a ellas debe corresponder también el poder político. Es decir, debidamente organizadas deben recibir capacidad política decisoria; esto último, se dice, por ejemplo explica la "transferencia" de los diarios de circulación nacional a los sectores organizados: un diario para los campesinos, otro para los comuneros, etc. Debe notarse que, sin embargo, esta organización pretendidamente necesaria para "recibir la transferencia" no corresponde con la pre-existente al gobierno de las fuerzas armadas. Es decir, los obreros no se convierten en presuntos propietarios de un diario en tanto que miembros de sus organizaciones sindicales sino en tanto que "comuneros", nueva calidad que tienen desde que este gobierno creó la comunidad industrial. Lo mismo ocurre con los campesinos: no son sus sindicatos ni sus comunidades campesinas tradicionales las que los califican para "recibir la transferencia de poder"; ésta se hará para los obreros agrícolas a través de las nuevas organizaciones de base creadas -cooperativas de producción - y para los comuneros en tanto que se afilien y estructuren dentro del aparato oficial previsto, es decir, la Confederación Nacional Agraria. Esto significa que la presunta "transferencia de poder" se diseña sobre bases económicas y sociales redefinidas. Para el caso

9. Delgado, Carlos, cit. por Calderón, Julio, et. al. Perú 1968-1974. *Cronología política*. DESCO, Lima 1975, t. III, p. 916.

de la CI, esta perspectiva del proyecto gubernamental muestra el largo aliento del intento implementado a través de la reforma de la empresa.

Si seguimos el desarrollo ideológico, encontraremos un elemento adicional, la creación de nuevas "organizaciones de participación" que no corresponden a entidades empresariales de base adjudicatorias de algún beneficio otorgado por el modelo gubernamental. Es el caso de nuevas *formas* asociativas de responsabilidades administrativas que reúnen a la población de manera funcional y bajo intereses que no son de clase, como los núcleos educativos comunales; también es el caso de *formas* asociativas sin poder económico - como las asociaciones de pueblos jóvenes y los sindicatos creados por iniciativa oficial- que sustituyen a organizaciones populares ya existentes. Esto último se justifica dentro de la ideología oficial por cuanto se acusa como "oligárquicas" a las formas de organización popular que no han sido directamente creadas o promovidas por el gobierno; en aquéllas -se sostiene- ocurre la "manipulación de grupos políticos o dirigencias caducas" que, de modo similar a lo que ocurriría con los partidos, mediante la intermediación impide la "participación" .

Otro ideólogo importante del régimen militar ha expresado los conceptos que analizamos, de este modo:

" (el gobierno se propone) fundar un sistema político basado en el ejercicio directo del poder político por las autónomas instituciones sociales de base, objetivo que exige en el presente la promoción de dichas organizaciones, de su más pronta capacitación ideo-política y de la solución del problema de generar desde la base y con la presencia de las instituciones sociales la flexible

y participatoria organización política no partidaria de la Revolución Peruana" ¹⁰.

Nótese en este enfoque dos aspectos que resultan importantes. De un lado, la insistencia en la necesidad de crear una nueva institucionalidad social, que reemplace a la existente por recusarse ésta debido a las razones antedichas. Esto pone de lado a las organizaciones populares existentes; pero, al mismo tiempo, abre un enorme campo de acción al aparato estatal que debe "capacitar", "generar", etc. tales nuevas organizaciones.

Aquí retomamos conciencia del desfase introducido por el análisis de la vertiente ideológica, cargada de un sentido justificatorio. Mientras en este nivel se diseña un proyecto social que admite mucho de utópico, al mismo tiempo se sientan las premisas teóricas para la acción manipulatoria por la burocracia gubernamental que se desarrolla en el nivel político propiamente dicho; esto, en el caso del movimiento comunero, es analizado en este volumen por el trabajo de Jorge Santistevan. Así, los ideólogos pueden seguir afirmando que:

" ...La Revolución Peruana reconoció desde su inicio la necesidad de crear efectivos mecanismos de participación (cooperativas de producción, SAIS, comunidades laborales, empresas de propiedad social, núcleos educativos comunales, prensa escrita para los sectores sociales) mediante los cuales se realizará la progresiva transferencia del poder económico y político a las mayorías ciudadanas a través de sus propia\$ y autónomas organizaciones de base (...). De esta manera estamos viviendo la germinación de una nueva es

10. Franco, Carlos, cit. por Calderón, Julio., " *op. cit.*, T. III, p. 918.

estructura de poder, de una estructura de poder popular (...). Respetando la existencia de los partidos, pero considerándolos claramente como expresiones de la estructura de poder tradicional, el proceso orienta su acción hacia las organizaciones de base apoyando su consolidación y articulación. Así, hacen su aparición auténticas federaciones y confederaciones de obreros y campesinos - pensamos en CONACI y en la futura CNA - que son verdaderamente representativas. . ." ¹¹.

Cuando este proyecto ideal se escribía, el gobierno ya en 1971 había creado el Sistema Nacional de Apoyo a la Movilización Social (SINAMOS) que sería el ente responsable de concertar esta vasta articulación de organizaciones suplantadoras de organizaciones populares existentes -como las del sector campesino que reunían de forma nueva intereses diversos y contradictorios - como las comunidades laborales o los NEC. En efecto, en mayo de 1972 se aprobó la norma que implementaba esta política para el sector agrario. Mientras tanto, ya se estaba organizando una central sindical controlada por el gobierno que surgió en diciembre como la CTRP; y se venía organizando la Confederación Nacional de Comunidades Industriales que, con el patrocinio oficial, queda constituida en marzo de 1973. En diciembre de ese mismo año se crea un sindicato magisterial gobiernista, el SERP. En cada uno de estos casos hay evidente intervención oficial; en algunos casos pública y formalmente, como es el que corresponde al sector campesino para el cual la ley ordena la "promoción" por SINAMOS; en otros la participación oficial se efectúa de manera discreta pero muy poco disimulable. Sin embargo, cabe notar

11. Guerra-García, Francisco. *El peruano, un proceso abierto*, Libros de Contratiempo, Lima, 1975, p. 91.

O, dicho de otro modo, el anuncio de que:

"Son los propios trabajadores los que tendrán que decidir respecto de estas organizaciones, de las funciones que les toque cumplir en el futuro dentro de empresas en cuya gestión participen"²⁰.

La idea es muy clara: los sindicatos permanecen pero deberán redefinirse progresivamente; primero precisemos cómo subsisten respecto a la comunidad y luego veamos por dónde apunta la redefinición.

Los voceros oficiales se han cuidado, sobre todo, de precisar las diferencias entre comunidad y sindicato. Una muestra del sentido y el contexto en que se ponen estas diferencias está dada por un texto del ministro Sala Orosco:

"Se trata de instituciones que tienen fines y organización distintos. El sindicato es una organización que aparece como resultado de la lucha de los trabajadores por resistir la opresión del capitalismo, en una sociedad donde no había para los trabajadores ninguna posibilidad de participar en la renta y dirección de la empresa, mucho menos, en la propiedad de ésta (...). La comunidad laboral, no es en cambio, como ocurre con el sindicato, una organización de origen extranjero, sino nacional y su finalidad es la participación de los trabajadores..."²¹.

La distinción no es formal sino política y claramente porta una opción. El planteamiento se perfila mejor en los textos oficiales que se refieren a las interacciones concretas entre comunidad y sindicato. El Ministro de Industria, Jiménez de Lucio, ha señalado:

20. Sala Orosco, Pedro. *La política de la Revolución en el sector trabajo*, p. 19.

21. *Ibid.*, p. 18.

"agrupaciones políticas caducas quieren desvirtuar la finalidad de la CI, recortando sus alcances y volviéndola un brazo más de la lucha sindical (...). Su función es complementaria pero nunca supletoria de la del sindicato"²².

Obsérvese cómo la complementación se plantea como alternativa a la participación de la CI en la lucha sindical. Esta idea de complementación fue también anunciada por el premier Mercado Jarrín al clausurar el Congreso Nacional de CC. II. como "La complementariedad funcional de los sindicatos y las comunidades laborales"²³. Pero mientras no se precisan los términos concretos de la complementación, se afirma que:

"Las actividades de la comunidad y el sindicato deben mantenerse clara y totalmente separadas, actuando cada uno en el área de su competencia"²⁴.

Mientras las evidencias que examinaremos en la segunda parte de este capítulo muestran que, por lo menos en algunos casos, ciertas huelgas eran precisamente producción de la unidad comunidad y. sindicato, en la doctrina oficial se interpreta que las huelgas constituyen, en los hechos, un enfrentamiento entre comunidad y sindicato:

"... grupos determinados de la ultra-izquierda y ultra-derecha han intentado contraponer en los hechos a la comunidad y a los sindicatos empujando a los trabajadores a la realización de huel

22. Timénez de Lucio, Alberto. *Principales discursos pronunciados en 1971 y 1972*. Ministerio de Industria y Comercio, Lima, p. 28.

23. Mercado Jarrin, Edgardo. *Mercado Jarrin a los comuneros industriales*. Separata de Partición N° 2. SINAMOS, marzo 1973, p. 11.

24. Jiménez de Lucio, Alberto. *Principales discursos pronunciados en 1971 y 1972*, p. 21.

gas insensatas o a la prolongación indebida de las mismas para que disminuya la participación de los trabajadores a la renta neta de la empresa, al reducirse ésta..."²⁵.

De modo que el objetivo de la total separación de las actividades de comunidad y sindicato, que no encuentra obstáculo en una "complementariedad" carente de contenido, tiene su negación en quienes propician las huelgas, por cuanto éstas disminuyen la renta neta de la empresa, consiguientemente la de los trabajadores, y afectan así la consolidación de la comunidad.

Para completar el cuadro, hay que recordar brevemente que en el contexto de los discursos oficiales sobre temas laborales, no escasean juicios de desaprobación sobre la conducción de los sindicatos:

"... las dirigencias sindicales establecidas responden en la mayoría de los casos a los dictados de dirigencias partidarias que difícilmente podrían mirar con buenos ojos un proceso revolucionario que no responde ni a su orientación ni a su influencia"²⁶.

Obsérvese que esta frase del presidente Velasco no distingue en determinadas conducciones político-sindicales sino cae sobre todas. En el mismo sentido va la siguiente amenaza contra los sindicatos:

"tampoco vacilaremos en aplastar cualquier propósito de debilitar las bases de sustentación económica de la revolución, aunque tal propósito procediera de dirigencias sindicales que bajo el pretexto de defender a la clase trabajadora intenta crear dificultades al único gobierno que

25. Saja Orosco, Pedro. *La política de la revolución en el sector trabajo*, p. 19.

26. Velasco: *La voz de la revolución*, T. 1, p. 97.

de veras ha enfrentado la tarea de transformación nacional." ²⁷.

Terminemos la síntesis de la doctrina oficial presentando el tema de la reorientación de los sindicatos, como consecuencia de la reforma de la empresa introducida por la CI. Se parte de que "la CI postula una clara redefinición de las tradicionales relaciones obrero-patronales en el Perú" ²⁸. Y Mercado Jarrín precisa que:

"La comunidad no suprime definitivamente los conflictos sociales, pero sí genera condiciones estructurales nuevas y cualitativamente distintas dentro de la empresa..." ²⁹.

Esto significa que:

"los trabajadores por su parte, deben adoptar una conducta compatible con su nueva calidad jurídica de co-propietarios..." ³⁰.

Y esta nueva calidad tiene consecuencias directas para el organismo sindical que agrupa a los trabajadores:

"Pueden Uds. creer que es una pérdida de tiempo buscar definiciones de términos; unos dicen: todo el mundo sabe qué es un sindicato (...), pero la nueva mentalidad exige que nosotros analicemos críticamente cada uno de estos conceptos y digamos si no es cierto de que dentro del nuevo marco las definiciones van cambiando..." ³¹.

27. *Ibid.*..., p. 99.

28. *Ibid.*, T. II, p. 26.

29. Mercado Jarrín, Edgardo. *Mercado Jarrín a los comuneros industriales*, p. 10.

30. Sala Orosco, Pedro. *La política de la revolución en el sector trabajo*, págs. 14-15.

31. Jiménez de Lucio, Alberto. *Principales discursos pronunciados en 1971 y 1972*, págs. 94,95.

El contenido de tal redefinición seguiría oscuro de no ser por un discurso del ministro Sala Orosco que indica de modo muy claro cuál es la redefinición:

"Es posible (...) que ciertos grupos de trabajadores (...) pretendan aumentar sus ingresos más por la vía de los aumentos periódicos de remuneraciones que brinda la negociación colectiva que por la vía de la participación en las utilidades (...) será necesario tal vez andar algo más en el tiempo, hasta que la participación patrimonial sea año a año más significativa. Será la realidad de patrimonio comunitario el mayor factor de concientización (...) cuando la participación de la comunidad laboral en la propiedad de la empresa sea más significativa, las condiciones de trabajo y de remuneración tenderán a ser fijadas dentro de la empresa, en el seno del directorio de ésta y ello por la propia conveniencia de los trabajadores y empleadores porque la nueva situación que se está creando lo hará posible"³².

Esta sí es una redefinición concretísima de las relaciones laborales, y en particular de los sindicatos quienes, de producirse tal situación, obviamente tendrían que redefinir su papel, no sólo porque la negociación colectiva se haría sólo en la empresa y sin recurrir a medidas de fuerza, sino porque el aislamiento de cada grupo de trabajadores en su propia empresa sería total. Se habría logrado "encapsular" al trabajador en la empresa, único lugar en el cual lograría resolver sus necesidades mediante el incremento de la renta neta, el cual significaría incremento de la producción y la productividad. Esto tendría consecuencias también sobre las relaciones entre los sindicatos y afectaría sustancialmente la tarea de centralización de las luchas

32. Sala Orosco, Pedro. *La política de la revolución en el sector trabajo*. Lima, págs. 5-19.

obreras. Esta clara propuesta de Sala Orosco, constituiría la concreción del modelo de la CI que busca incorporar los intereses de los trabajadores como intereses de la empresa; es decir, que intenta hacer pasar los objetivos de los trabajadores por los de la empresa, a través del mecanismo de participación en las utilidades, del cual depende tanto la percepción líquida como la participación en la propiedad y en la gestión de la empresa.

Presentamos al interlocutor en el debate, examinando los acuerdos del Congreso Nacional de CC.II. realizado en 1973. Respecto a esta misma temática, los comuneros afirmaban en la Declaración de Principios del Congreso:

"... declaramos el papel irremplazable de los sindicatos... la necesidad de fortalecer los sindicatos de obreros y empleados, como garantía para el correcto funcionamiento de las CC.II. y de apoyarse mutuamente para beneficio de los trabajadores y de todo el país" ³³.

Como quiera que una de las diez comisiones del Congreso fue dedicada al tema de comunidad y sindicato, varias mociones aprobadas desarrollaron la línea de trabajo en las relaciones entre ambas:

"Considerando:

... la defensa consecuente de los intereses de clase. Que la defensa de tales intereses se ve afectada por (...) la acción divisionista, anarquizante y amarilla de elementos desclasados que con falsos argumentos y pseudo-teorías pretenden 'reorientar' el movimiento sindical peruano(...).

33. Congreso Nacional de CC.II. "José Carlos Mariátegui", *Conclusiones*. Lima, 1973, mimeo, p. 3.

Acuerda:

1. Que las organizaciones sindicales se unifiquen en una Central Unica (...).
2. Contribuir positivamente en la formación y desarrollo de las organizaciones. sindicales en aquellas empresas donde no existen o funcionan deficientemente, como única garantía para conquistar mejores condiciones de vida y de trabajo.
3. Trabajar solidariamente con el Sindicato para que vele por la correcta aplicación de los dispositivos legales que favorecen a los trabajadores" ³⁴.

Anotemos los puntos contrastables con las tesis oficiales. El sindicato es garantía del correcto funcionamiento de la CI, en vez de tener una área de competencia totalmente distinta a ella. El sindicato es la única garantía para conquistar mejoras laborales, en vez de ser una forma de origen extranjero, explicable en su origen por no haber existido la CI y que, al incrementarse la participación accionaria de la comunidad, ni siquiera tendrá funciones reivindicativas puesto que éstas se discutirán sólo en el directorio de la empresa. Pero, además, la tesis de la "reorientación" del sindicalismo aparece denunciada en lo que, probablemente, son las acciones de formación de la Central de Trabajadores de la Revolución Peruana, cuya ideología precisamente alude reiteradamente a esa "reorientación".

En otro acuerdo que comienza por reconocer que comunidad y sindicato son distintos, se concretan mejor las razones del trabajo unificado entre comunidad y sindicato:

"la experiencia demuestra que cuando hay coordinación entre el sindicato y la comunidad industrial los reclamos hechos antes los empresa

34. *Op. cit.*, punto 2, p. 1.

rios capitalistas han tenido mejor acogida ya dicho empresario le es más difícil burlar la ley y los derechos de los trabajadores..."³⁵.

El acuerdo concluye afirmando "la independencia ideológica y orgánica de los trabajadores y reclamando que las relaciones entre el sindicato y la comunidad deberán ser directas y permanentes".

Otra moción aprobada precisa que donde "no exista sindicato, la comunidad debe defender y hacer respetar los derechos de los trabajadores" y acuerda:

1. "Dejar claramente establecido que la CI debe respaldar al sindicato en sus reclamaciones justas, procurando suministrar toda la documentación y orientación necesaria para el éxito de su lucha reivindicativa.
2. Donde no exista organismo sindical, la CI propenderá a su creación"³⁶.

Paralelamente, otra moción aprobada reclama el apoyo del sindicato para la acción de los dirigentes de la CI y acuerda la realización periódica de reuniones de trabajo conjunto entre dirigentes sindicales y dirigentes de la comunidad, especialmente ante los conflictos laborales³⁷.

Lo citado es suficiente para demostrar con claridad que la interpretación de los trabajadores sobre los roles de sindicato y comunidad era totalmente alternativa a la versión oficial. De otra parte, aquella interpretación es coincidente con la dada en el III Congreso Nacional de la CGTP, cuando se acordó:

"Apoyar y respaldar la vigencia y desarrollo de los sindicatos en las empresas con comunidad

35. *Op. cit.*, punto 2, p. 3.

36 *Op. cit.*, punto 2, p. 3.

37. *Op. cit.*, punto 2, p. 3.

laboral y a su vez hacer un llamado fraternal a los sindicatos en cuyo centro de trabajo no haya comunidad laboral para que estimulen su formación, puesto que la coordinación y el trabajo conjunto que realicen es la mejor garantía para la defensa de sus justos derechos e intereses más sentidos" ³⁸.

Sin embargo, resulta difícil la generalización sobre la validez de esta perspectiva en los diferentes sectores laborales. Aun cuando son escasos los pronunciamientos específicos de las centrales de trabajadores acerca de la CI, tanto de la CTP aprista como la CGTP orientada por el PC-Unidad, se manifestaron positivamente cuando se incluyó la reforma de la empresa privada en la ley de industrias; La CTP fue más entusiasta:

"... esquemáticamente los principios de la nueva Ley General de Industrias son buenos, por cuanto llenan un anhelo de los trabajadores, largamente esperado, en lo que se refiere a la participación de los trabajadores en la administración de las empresas y el establecimiento del reparto de utilidades..." ³⁹.

38. CGTP, III Congreso Nacional. *Informe-Memoria, Resoluciones y Conclusiones*. Lima, 6 al 10 de marzo de 1974, p. 8F.

39. Pease García Yrigoyen, Henry y Olga Verme. *Perú 1968 -1973. Cronología Política*. DESCO. Lima, 1974, t. 1, p. 188. A pesar que parece existir una distinta percepción generalizada, la CTP aprista ha seguido una política de tono positivo frente al gobierno militar, apoyando abiertamente varias de sus reformas, incluida la reforma agraria, sólo lo ha atacado frontalmente en torno a la ley de jubilación aprobada en los primeros meses de 1973; cuando el dispositivo fue modificado por el gobierno, atendiendo a las reacciones de los trabajadores, la CTP saludó la rectificación. Quizá esta actitud explica por qué el Gral. Sala Orosco, al dejar el cargo de Ministro de Trabajo, en noviembre de 1974, señaló que el mayor problema de los gremios laborales era la falta de dirigentes capacitados con la única excepción" de la CTP. Cf. Calderón, Julio, et al., *Perú 1968-1974 Cronología Política*, T. III, p. 1064.

Pese a lo cual, algunas semanas después, al definirse los términos legales de la CI, el Secretario General de la CTP sostuvo que:

"un Banco de los Trabajadores, encargado de promover el desarrollo industrial hubiese sido mejor que diversificarlo en pequeñas comunidades industriales" ⁴⁰.

coincidiendo así con el planteamiento que un mes antes había formulado el industrial Eduardo Dibós, en memorandum entregado directamente al Presidente de la República ⁴¹ con la posición de un sector de empresarios que, aceptando la reforma de la empresa para compartir utilidades con los trabajadores, se resistían al intento de dar participación en la propiedad y en la gestión de la propia empresa.

La CGTP, por su parte, en probable equívoco inicial sobre el contenido de la CI según la ley de industrias, saludó la reforma manifestando:

"su acuerdo con los dispositivos de la ley que establecen la participación aun en pequeña proporción, de los trabajadores en las utilidades de las empresas industriales, porque ellos crean grandes posibilidades para el desarrollo del sector cooperativo..." ⁴².

Pero si el equívoco era comprensible a la luz de la ambigua redacción original de la ley, el entusiasmo posterior de la CGTP respecto a los términos concretos de operación de la CI y la importancia dada por el semanario *Unidad* a la problemática comunera pueden ser mejor entendidos desde las declaraciones de

40. Pease Carda Henry.....*op. cit.*, t. I, p. 203.

41. El texto del memorandum puede consultarse en Zimmermann, Augusto: *Camino al Socialismo*. Lima, 1976, págs. 313-315.

42. Pease Garcia, Henry..., *op. cit.*, t. I, p. 190.

su presidente, Isidoro Gamarra, en julio de 1972, dos años después de la creación de la CI:

"Vivimos dentro de un régimen burgués, pero determinadas leyes o dispositivos los podemos utilizar y en verdad los utilizamos contra la burguesía, oligarquía y el capitalismo" ⁴³.

Tal fue el uso táctico de la CI alentado por la CGTP y el cual influyó mayoritariamente sobre los pronunciamientos expresados por los trabajadores en tanto que comuneros y que venimos de analizar. Sin embargo, esta perspectiva no es generalizable a todos los comuneros industriales, y, desafortunadamente, no hay elementos comparativos en los casos de las otras centrales para entender el tipo de instrumentación que aquellas pretendían hacer respecto a la CI.

El resumen de posiciones en esta primera parte del trabajo, quiere poner en relieve los elementos contrastantes de las posiciones del gobierno y los trabajadores. Sin embargo, debe notarse que la posición del gobierno no ha sido tanto una elaboración de partida, sino una construcción frente a la dinámica misma de las relaciones entre comunidad y sindicato que mostraremos en la segunda parte. Es decir, la respuesta de la doctrina oficial no responde a las declaraciones de los trabajadores sino a sus actitudes. Y esta respuesta es un intento de reganar a nivel ideológico lo que de conciliatorio podría haber perdido el modelo inicialmente diseñado para la CI, a través de la lucha de clases y concretamente en su relación con el sindicato. Pero debe tomarse en cuenta que esta construcción ideológica forma parte de una política del gobierno frente a las CC.II., en la cual lo más significativo está en ciertas acciones del aparato estatal. Probablemente la más importante es el intento de reorganización oficial

43. Pease García, Henry..., *op. cit.*, t. H,p. 407.

mente alentado y financiado en mayo de 1974 (Pásara *et. al.*, 1974: 253-262). Más recientemente, a propósito de la transferencia del diario *La Prensa* a las comunidades laborales, se ha dictado una norma que concretamente se refiere a las relaciones entre comunidad y sindicato, prohibiendo que los dirigentes sindicales, que no hayan renunciado al cargo seis meses antes, participen como delegados en los congresos de CC.II. (D. S. 006-75-IT) ⁴⁴.

En el mismo sentido, el anteproyecto modificatorio de la legislación de la CI publicado en junio de 1975 ⁴⁵ contiene idéntica prohibición para ser elegido miembro del Consejo de la Comunidad o Director-Comunero (art. 6º; ampliando la prohibición original que consiste en no ejercer los cargos simultáneamente, con lo cual muchos dirigentes sindicales renunciaban para postular inmediatamente a la dirección de la Comunidad y viceversa. Finalmente, en la inisma dirección, por el comunicado oficial del MIT-001-7546 se declaró que también era prohibido elegir para el comité electoral y para cualquier órgano comunero a los dirigentes sindicales, arguyendo una base legal que en verdad no existe. Todas estas medidas anuncian una clara política - ya no sólo declarativa - para separar a la comunidad del sindicato. A su vez, algunas de las federaciones de CC. II. han denunciado este propósito y han declarado su oposición a estas medidas ⁴⁷.

Comunidad y sindicato en la empresa

En una primera .aproximación a la situación y al funcionamiento concreto de comunidades y sindicatos

44. *El Peruano*: 2 de julio de 1975, p. 6.

45. *El Comercio*: 1º de junio de 1975, p. 9.

46. *El Peruano*: 26 de junio de 1975, p. 1

47. Por ejemplo, la Federación de CC.II. de la rama textil, (FENACITEX); véase el comunicado en *La Prensa*, 20 de julio de 1975, p. 4.

en situaciones dadas, nos aparece que los intentos de reducción simplificadora no dan cuenta de lo que efectivamente ocurre. Ni la comunidad se presenta en todos los casos como competitiva con el sindicato, ni tampoco en todos los casos, ambas instituciones se apoyan mutuamente y han logrado que la CI sea un instrumento de lucha de la clase obrera. La realidad parece ser más diversificada y por ello requiere de una percepción cuidadosa que permita una interpretación más elaborada.

Mencionamos algunos ejemplos, tomados de la realidad, en vía ilustrativa. En el caso de una empresa embotelladora de gaseosas, CI y sindicato toman la fábrica pidiendo que sea adjudicada a sus trabajadores. En el caso de una empresa cervecera, la comunidad interviene como mediadora, agotada la etapa de conciliación del pliego de reclamos ante el Ministerio de Trabajo, para propiciar un acuerdo entre empresa y sindicato, y evitando así una huelga. En muchos casos, comunidad y sindicato denuncian conjuntamente en comunicados públicos las burlas de sus empresas respecto a la legislación laboral y de comunidades. En otros casos, menos frecuentes, las comunidades respaldan el pedido de sus empresas al gobierno para aumentar los precios controlados de ciertos productos.

Metodológicamente esta parte del análisis se basó en un estudio de casos, seleccionados según capacidad distributiva de la empresa para sus trabajadores y según organización y afiliación del sindicato. Se hicieron entrevistas a dirigentes de comunidad y el sindicato en cada caso. Este material se completó con un estudio de los comunicados publicados en el diario *Expreso* por comunidades y sindicatos, conforme se explica más adelante.

La explicación de esta pluralidad de situaciones, según el desarrollo que tratamos de seguir en nuestro

análisis, lleva a la consideración de los términos concretos en los cuales se presenta el conflicto capital-trabajo en la empresa individualmente considerada. Para el efecto de dar cuenta de estas relaciones entre comunidad, sindicato y empresa, proponemos como elementos definitorios del conflicto, los dos siguientes:

a. El resultado tangible ofrecido por la empresa al trabajador. Variable que se mueve desde una alta capacidad de distribución de la correspondiente porción de la renta neta (el 10% de ella se divide y reparte líquidamente entre los trabajadores de las empresas industriales), hasta la amenaza de la insubsistencia del centro de trabajo y el consiguiente desempleo para sus trabajadores.

b. El grado y forma de politización a los que está expuesto el trabajador. Elemento éste que dice relación con la afiliación del sindicato a una u otra central sindical, por cuanto todas están políticamente orientadas con la experiencia de lucha sindical pero, sobre todo, con el grado de conciencia de clase que tenga alcanzado éste especialmente a través de experiencias que le hayan permitido cuestionar o trascender los límites del economicismo salarial. En esto pues, resultan claves la tradición de combatividad y el horizonte de lucha alcanzado a efecto de definir la perspectiva sindical de los trabajadores (reivindicacionismo vs. clasismo).

Lo anterior quiere poner en relieve los componentes del conflicto capital-trabajo, en lo que de él resulta pertinente para explicar las relaciones entre CI y sindicato y, en última instancia, la orientación y significación de la comunidad dentro de la empresa.

En un primer nivel podemos afirmar que el mayor grado de conflicto en una empresa se provoca cuando lo que ésta ofrece a sus trabajadores es poco o nada: bajos salarios, malas condiciones de trabajo, escasa o

nula participación en distribución de utilidades. El punto más conflictivo es alcanzado en una empresa que amenaza quebrar o disolverse, por cuanto toca el problema límite del desempleo de sus trabajadores. Sin embargo, este proceso de conflicto no se traduce mecánicamente como resultado fiel de indicadores cuantitativos de lo que la empresa rinde para sus trabajadores. El cuadro debe ser completado, para su cabal comprensión, por el papel jugado por el nivel de conciencia de clase, política en suma, que los trabajadores posean. De este modo, es bien distinto el caso de una empresa productora de pinturas que reparte sustanciosas utilidades, del caso de una empresa del sector metalúrgico que reparte sumas ligeramente inferiores, pero ubicada en una rama industrial cuyos trabajadores están entre los más organizados y lúcidos del movimiento laboral. Los efectos de la rentabilidad y distribuibilidad positivas en estas dos empresas son bien distintos, en la medida en que el cuadro de la organización laboral en una es bastante dñerente del de la otra⁴⁸.

Este marco interpretativo resulta útil para analizar más concretamente lo ocurrido entre comunidades y sindicatos. Tenemos en primer lugar, el caso de las empresas de un más alto nivel de conflictividad en los términos que hemos precisado antes. Un análisis de las declaraciones y comunicados publicados en el diario *Expreso* por los tr.abajadores en conflicto⁴⁹, mues-

48. Los casos analizados muestran que tampoco hay una correlación clara entre distribuibilidad y politización; la politización no se explica simplistamente por una distribuibilidad negativa que, con frecuencia lleva al economicismo más estrecho de los trabajadores, ni por una alta distribuibilidad que, en varios casos, parece explicar un adormecimiento de la conciencia obrera.

49. Para diseñar esta pequeña investigación se tuvo en cuenta que *Expreso* era el diario que los trabajadores podían usar para hacer públicos sus problemas. Se ha revisado y analizado los casos en los cuales comunidad y sindicato aparecen conjuntamente, aquellos en que la comunidad plantea un problema sindical y

tra de manera bastante evidente que comunidades y sindicatos tienden a apoyarse y/o unirse ante circunstancias altamente conflictivas, que pueden presentarse de manera crónica o transitoria. El caso de una empresa de confecciones, progresivamente desmantelada según sus obreros y finalmente liquidada, unificó desde el comienzo a comunidad y sindicato para representar a los trabajadores en la lucha común, no tanto por las utilidades cuanto por el empleo ⁵⁰. La lucha de estos trabajadores durante aproximadamente tres años para impedir el cierre de la fábrica, planteando su transferencia a ellos mismos organizados en cooperativa, presenta de manera estable la unidad entre comunidad y sindicato. Esta misma unificación se dio de modo coyuntural en una empresa farmacéutica bastante rentable cuando ésta tomó una decisión que, a juicio de los trabajadores, comprometía el mantenimiento de tal capacidad distributiva; la contratación de un técnico extranjero con una remuneración anual de un millón y medio de soles, para una comunidad que cuenta con más de una cuarta parte del capital accionario de la empresa, hizo necesario buscar el apoyo de los dos sindicatos (empleados y obreros), afiliados a diferentes centrales, que llevaron a cabo una huelga de tres semanas, al cabo de la cual la empresa tuvo que revocar la contratación materia del conflicto, por su directa repercusión sobre la conformación de la renta neta ⁵¹.

Todos los casos de crisis empresariales serias, examinados a través de los comunicados publicados, mues

los casos en que el siudicato plantea un tema comunero. Para simplificar la recopilación de los datos se tomó entre 1971 y 1974, seis meses al año (enero, marzo, abril, mayo, noviembre y diciembre), correspondientes a la presentación de pliegos y a la de balances. El acopio de información estuvo a cargo de Patricia Iturregui, a quien el autor agradece su contribución.

50. *Expreso*: 16-4-72; 1-4-73; 13-1-74.

51. *Expreso*: 3-12-74. La información ha sido completada en entrevistas a dirigentes comuneros (28-1-75).

tran la misma unidad entre comunidad y sindicato. De manera estable, tratándose de crisis definitivas de la empresa. De modo coyuntural ante un problema transitorio que amenaza las expectativas de los trabajadores. Un caso sumamente ilustrativo es el de una empresa constructora de embarcaciones que, ante la necesidad de trasladarse del Callao a Chimbote, empezó a liquidar su personal y parte de los bienes de la empresa ⁵². La CI empezó un largo proceso de denuncias públicas y de reclamos para lograr la intervención del Ministerio de Industria, mientras paralelamente el sindicato intentaba lo propio ante el Ministerio de Trabajo y el Presidente de la República. Pero donde se muestra la confluencia de ambas entidades es tres meses después de haberse iniciado el conflicto, cuando el sindicato, por acuerdo de su asamblea general, presentó ante las autoridades un pliego de 13 puntos con las exigencias para la reubicación; unos pocos días después, el Consejo de la Comunidad se dirigió a las autoridades planteando idéntico pliego. Varios meses después nuevamente comunidad y sindicato estaban luchando juntos en tomo a la eliminación del sistema de contratistas con el cual la empresa impedía la estabilidad del empleo para un número mayoritario de sus trabajadores.

Casos similares son los de una imprenta mediana, en la cual la comunidad y sindicato aparecen unidos ante la posibilidad de quiebra de la empresa y ante el despido de un grupo de obreros ⁵³, el de una empresa embotelladora en la cual comunidad y sindicato se han movilizado con denuncias y paros ante los recursos usados por la empresa para extraer las utilidades, los cuales han provocado que no haya renta ne

52. *Expreso*: 16-4-72; 17-5-74. La información ha sido completada con la lectura de oficios enviados a las autoridades por la comunidad y el sindicato.

53. *Expreso*: 9-11-71; 27-1-72; 16-3-74.

ta a distribuir ⁵⁴ y los de varias otras empresas en las cuales se presenta por lo menos ausencia de renta neta a distribuir y en algunos casos además, amenazar de cierre del centro de trabajo ⁵⁵.

Esta visión de las empresas más conflictivas, y su correlato en la unificación de CI y sindicato, requiere de una contraposición con el caso de las empresas menos conflictivas, en las cuales parecería estar ocurriendo un proceso distinto ⁵⁶. Probablemente uno de los casos más reveladores es el de la empresa fabricante de pinturas y resinas a la cual aludimos antes ⁵⁷. Esta es una empresa que pertenece mayoritariamente al capital extranjero; a pesar de las últimas fuertes reinversiones, la comunidad tiene más del 20% del capital accionario. Los casi trescientos comuneros están agrupados en los sindicatos de obreros, no afiliados a central alguna y uno de empleados, afiliado a la CTP. Los salarios son altos (265 soles es el jornal promedio) y las utilidades distribuidas se acercan a un promedio de diez mil soles anuales. Sin embargo, al lado de estos beneficios, parece decisivo en la conducta de los trabajadores el fuerte paternalismo en el manejo de las relaciones laborales. Un dirigente aseguraba en la entrevista: "La empresa nos da de todo, salvo mujer". La discusión de los pliegos es sumaria: nunca llega a una semana. Desde hace más de cuatro años no se produce un paro en la empresa. Uno de

54. *Expreso*: 14-4-72; 11-12-72; 29-4-73.

55. Para los casos de ausencia de renta neta véase *Expreso*: 16-11-74; 17-11-72; 17-3-73; 25-4-73; 24-3-74; 26-4-74. Y para los de cierre de la empresa: .8-5-72; 23-11-72; 17-5-73 1012-73; 1.8-1-74; 21-12-74.

56. Es obvio que resulta menos accesible la información sobre las empresas menos conflictivas, en tanto que la propia situación positiva se tiende a expresar menos públicamente. Para este efecto se ha procedido a realizar entrevistas con dirigentes de la comunidad y/o el sindicato, de las cuales se ha extraído la información que aquí se presenta.

57. Entrevista al presidente de la CI: 3 de marzo de 1975.

los sindicatos obreros formaba parte de la CGTP pero se desafilió. En este contexto, las relaciones entre los sindicatos y la comunidad son más bien débiles; de hecho los sindicatos obreros se preocupan por la elección de los dirigentes de la comunidad, aunque han aceptado un estatuto de la comunidad que otorga a empleados y obreros, 50% del consejo respectivamente, atendiendo al número similar de unos y otros en la empresa. Pero lo importante es que, fuera de la preocupación electoral, los contactos entre comunidad y sindicato parecen no tener contenidos u objetivos específicos; con lo cual la relación se torna muy frágil o poco significativa.

Muestra resultados similares un estudio de casos, realizado por Jorge Santistevan, para el trabajo publicado en este mismo volumen, que utilizó una muestra diversificada según la rentabilidad de la empresa y que incluyó un buen número de empresas situadas fuera de Lima metropolitana. A un mayor nivel de capacidad distributiva de la empresa, correspondía un menor grado de conflictividad en las relaciones capital-trabajo y, en concordancia, una atenuación de las vinculaciones entre comunidad y sindicato. Particularmente ilustrativo resulta el caso de una empresa altamente distributiva, correspondiente a la industria básica y próxima a ser transferida al Estado de acuerdo a ley, cuyos trabajadores tenían como preocupación central los efectos de la próxima gestión estatal sobre sus ingresos. Idéntica inquietud se encontró en la empresa de mayor rentabilidad dentro de un complejo de propiedad norteamericana que fuera recientemente adquirido por el Estado. El caso de una empresa del sur, altamente distributiva, mostraba también una preocupación productivista de la comunidad - que comparte con el sindicato- y en una relación de franca armonía con la empresa ⁵⁸.

58. Una variable que no pudo ser introducida a tiempo en el estudio de casos es la relación entre la distributividad de las

Para completar el cuadro que estamos trazando a nivel de la relación dentro de la empresa, es necesario introducir lo que significa la politización o la conciencia de clase del trabajador, o de sus dirigentes. Sin embargo, el análisis de esta variable no puede pasar por encima de las condiciones concretas de funcionamiento de la empresa en términos de los resultados tangibles ofrecidos a los trabajadores. Por el contrario, el papel jugado por la politización de los trabajadores debe verse precisamente en ese contexto, donde efectivamente funciona en términos reales que le dan sentido.

Es pertinente hacer explícito el sentido en que se refiere el concepto de conciencia de clase o clasismo, en lo que sigue de este análisis. Por tal se entiende el comportamiento del trabajador en función de la percepción de objetivos que: *a.* superan la reivindicación inmediata y se dirigen al cuestionamiento del sistema económico y de poder; *b.* se sitúan más allá de los logros obtenibles a nivel de la empresa o la rama industrial para ubicarse dentro de una estrategia de los trabajadores como clase explotada. Para el análisis hemos incluido en esta línea de politización a la CGTP y sus sindicatos afiliados, como un indicador limitado y no sin percibir el fundado cuestionamiento que desde dentro y fuera de ella se hace a su dirigencia - vinculada a la línea del Partido Comunista -, precisamente en nombre y defensa de una alternativa clasista. De momento, fundamentalmente nos interesa contrastar res

empresas y la ubicación de sus comunidades en el conflicto entre CONACI y el grupo que intentó reorganizarla a partir de mayo de 1974. Aunque no puede establecerse una relación mecánica, puesto que la mediación de las autoridades sin duda ha jugado un rol importante en la definición de las comunidades por el grupo reorganizador, puede hipotetizarse que existiría una alta correlación entre la pertenencia a este grupo y la alta distribuibilidad. Esta fue la comprobación en la mayor parte de las empresas analizadas en el estudio de casos en que se basa este trabajo.

pecto a las otras organizaciones sindicales la posición de quienes ubican la lucha sindical como parte de una lucha de trabajadores explícitamente política, como es el caso de la CGTP.

El caso más ilustrativo para analizar el papel de la conciencia de clase, probablemente sea el de la rama metalúrgica que dentro de la CGTP es uno de los sectores mejor organizados y más combativos, al punto que la actual dirigencia de la rama - vinculada a la línea del PC - tiene sólo una mayoría relativa y discutida frente a los grupos de izquierda que la cuestionan. El panorama en esta rama parece ser como sigue ⁵⁹: en primer lugar debe tomarse en cuenta que hay diferencias importantes entre las utilidades que reparten algunas empresas (nueve mil soles promedio por trabajador al año reparte la que más, de la cual se haya obtenido información) y varias otras que no dan utilidades, incluyendo algunas que acusan crisis financieras serias. Frente a la creación de la CI, los distintos sectores de izquierda en esta rama industrial adoptaron en los primeros meses una actitud de recelo que provocó el surgimiento de no pocos consejos favorables a los propietarios. Luego se produjo un replanteamiento que ha llevado, en prácticamente todas las empresas de la rama, a que comunidad y sindicato estén bastante estrechamente ligados, generalmente en relaciones de subordinación de aquella respecto a éste. Las únicas excepciones parecen constituidas los casos, no demasiado numerosos, en los cuales los grupos políticos distintos controlan a cada una de las instituciones. La experiencia de la rama metalúrgica sugiere que un alto grado de politización lleva a situar comunidad y sindicato dentro de una misma estrategia de lucha. Los contenidos de la posible utilización de la comuni

59. La información fue recogida en una entrevista con un dirigente de la FETIMP: el 4 de febrero de 1975.

dad por el sindicato serán retomados en la última parte de este artículo.

El caso de las dos grandes empresas cerveceras de Lima interesa para reparar en la manera cómo se superponen politización y condiciones económicas ofrecidas a los trabajadores. Ambas son empresas que han repartido durante 1974, algo más de treinta mil soles promedio por trabajador, por concepto de participación líquida en utilidades. En el caso de una de ellas, en la cual la comunidad tiene el 12.7 % del capital accionario, el sindicato se encuentra afiliado a la CGTP y controla más o menos claramente a la respectiva CI, con la cual coordina cada hecho importante en la vida laboral ⁶⁰. Por ejemplo, la agenda de las asambleas de la comunidad es discutida previamente con la junta directiva del sindicato que organiza un "esquema" para el desarrollo de la asamblea. Para los efectos de los pliegos, la comunidad proporciona la información necesaria al sindicato; en dos ocasiones la comunidad ha mediado en el pliego de reclamos entre sindicato y empresa, al romperse el trato directo y con el manifiesto propósito de evitar una huelga. Sin embargo, los dirigentes insisten en que esto era un paso táctico que también era manejado por el sindicato. Un dirigente sindical entrevistado insistía en que: "La comunidad no debe ser un apéndice de la empresa... vienen a ser cuerpos auxiliares de los sindicatos". Y alguna evidencia parece reforzar este planteamiento que, los dirigentes sindicales proclaman, es viable con un programa de educación política del trabajador.

En el caso de otra empresa cervecera ⁶¹, el sindicato está controlado por un grupo amarillo que se ha

60. La información fue recogida en la entrevista con el Secretario General del Sindicato y el Presidente de la CI: 20 de febrero de 1975.

61. La información proviene de la relación de asesoría legal prestada por el autor a algunos trabajadores de la empresa.

afiliado formalmente a la CTRP. Su legitimidad ha venido siendo cuestionada desde la CI por un grupo de dirigentes, de orientación combativa, que aprovecharon las elecciones de la comunidad para copar el consejo y usar, así una tribuna contra el grupo enquistado en el sindicato, al cual acusan de no realizar elecciones limpias desde hace varios años. "Las evidencias parecen mostrar que el grupo de la comunidad cuenta con un sector mayoritario de los trabajadores y que su imposibilidad para tomar el control del sindicato proviene más bien del apoyo oficial al otro grupo que, además, cuenta con la complacencia de la empresa. La lucha entre los dos grupos por el control del sindicato lleva más de dos años y parece mostrar de modo bien claro como el intento de poner a ambas instituciones bajo una misma línea estratégica, que es planteada desde la comunidad, tiene como obstáculo las dos diferentes filiaciones y perspectivas políticas de los grupos dirigentes de una y otra entidad.

Otro es el caso de una importante empresa de la rama de cemento y derivados que en 1974 repartió un promedio de 16 mil soles por trabajador, como participación líquida. "Ni intromisión, ni divorcio entre sindicato y comunidad" nos explicaba el dirigente sindical entrevistado ⁶². La coordinación entre la comunidad (con 13.8 % del capital accionario) y el sindicato de obreros afiliados a la CGTP con cerca de 500 trabajadores, es bastante evidente. Por escrito, no se plantean pliegos o reclamaciones conjuntas a la empresa. Pero comunidad y sindicato plantean idénticas demandas, sea que se trate de problemas que formalmente corresponden a uno u otro. El sindicato apoya a la comunidad en su demanda para anular una gratificación al gerente que ésta considera ilegal y la comunidad respalda cual

62. Entrevista con uno de los dirigentes sindicales: 7 de marzo de 1975.

quier reclamo laboral que el sindicato plantea; en discusiones verbales con la empresa sí se plantean reclamos conjuntos. Esta relación se ha formalizado de alguna manera: los miembros del consejo de la comunidad son ocho, pero hay otros cinco delegados "suplentes" que tienen derecho a voz en el consejo y que son propuestos por el sindicato y ratificados directamente por el consejo. Además, la junta directiva del sindicato y el consejo de la comunidad se reúnen cada dos meses, por lo menos, y toda vez que hay un asunto importante. Obviamente, toda la confección y discusión del pliego de reclamos se hace con información proporcionada por la comunidad. Un dato adicional tiene que ver con que en dos ocasiones la comunidad ha adquirido acciones de la empresa en bolsa; para una de ellas, en 1972, el sindicato prestó una suma cercana al millón de soles, monto que fue devuelto por la comunidad con los dividendos de todas sus acciones.

El caso de la rama textil parece ser especialmente importante puesto que es una de las ramas divididas políticamente entre la línea de la Confederación de Trabajadores del Perú (CTP), de antigua vinculación con el APRA, y de clara orientación pro-patronal, y la línea de la Confederación General de Trabajadores del Perú (CGTP); incluso en algunas empresas hay varios sindicatos, algunos afiliados a una y los otros a la otra central. Interesa examinar cómo repercute esto sobre la CI⁶³. Una empresa de algo más de 600 trabajadores tiene una comunidad pero seis sindicatos, correspondientes uno a empleados y cinco a obreros; cada uno de ellos es de una planta distinta, y dos están afiliados a la CTP y otros dos a la CGTP. Los dirigentes de la comunidad que fueron entrevistados manifestaron que el principal objetivo de la comunidad ha sido tratar

63. La información que sigue fue recogida en dos entrevistas a dirigentes de las dos comunidades que luego Sé citan: 26 de febrero de 1975.

de unificar a los sindicatos, lo cual se ha intentado realizar a propósito de ciertos problemas comunes, frente a los cuales la comunidad ha planteado a la empresa que se hagan reuniones de trabajo con todos los sindicatos. Estos canales de comunicación se han bloqueado por las divergencias entre los sindicatos; según los dirigentes comuneros, tales divergencias no obstan para que la comunidad cuente con el apoyo y la financiación de cada uno de los sindicatos, pero las acciones conjuntas no parecen ser viables debido a las diferentes líneas de politización. Es interesante subrayar que, a pesar de estas divergencias, se ha encontrado una fórmula de transacción entre las tendencias sindicales, a efectos de conformar el consejo de la comunidad. Aunque no está establecido así en el estatuto de la comunidad, cada sindicato propone un número igual de candidatos para integrar el consejo; la asamblea de la comunidad elige, en verdad ratifica, a los miembros de esta lista única así conformada.

Este mecanismo participatorio de los sindicatos en la elección del consejo de la comunidad tiene su forma más avanzada en otra empresa textil de mil quinientos trabajadores, cuyo estatuto dispone que de los quince miembros del consejo, cada uno de los cinco sindicatos elige directamente a tres. Así conformado el consejo, sin intervención se elige al presidente. Las diferencias entre los sindicatos de las diferentes plantas, que se han conciliado con esta fórmula, no parecen corresponder a diferentes líneas políticas, sino más bien a diferencias reales en las conquistas logradas por cada uno; la unificación, por esta razón, parece difícil. Similar es el caso de la rentable fábrica de pinturas y resinas que citamos antes. El estatuto de esta comunidad dispone: "Art. 48: Con la finalidad de que estén representados todos los sectores que componen la CI, los cargos corresponderán a: 9 la División de Pinturas (5 trabajadores registrados en la planilla de suel

dos y 4 trabajadores registrados en la planilla de jornales); para la División Química otros 3 (2 para trabajadores registrados en la planilla de jornales y 1 para los trabajadores registrados en la planilla de sueldos). Esta proporción se mantendrá mientras no haya una diferencia del 10% de los trabajadores en la planilla de jornales o planilla de sueldos" ⁶⁴. La información adicional recogida añade que en este caso el cargo de presidente de la comunidad se discute y acuerda, directamente entre los sindicatos de la empresa.

En suma, la politización diversa que muestran estos casos tiende a poner en relieve algunas tendencias claras. Casi siempre, en primer lugar, la vinculación entre sindicato y comunidad se produce con el sindicato de obreros, especialmente cuando éste tiene una clara politización, lo que usualmente tiene como contraparte un alejamiento del sindicato de empleados. En segundo lugar, cuando existe una politización con una línea hegemónica en el conjunto de trabajadores, ésta controla o tiende a controlar a ambas entidades. Si esta línea es de izquierda, subordina su participación en la comunidad a los intereses y objetivos de lucha del sindicato. En tercer lugar, cuando por alguna razón no puede controlar las dos entidades, sigue desarrollando esfuerzos por lograrlo, pasando por alto las formales diferencias de competencia entre una y otra entidad; es decir, los dirigentes sindicales intervienen directamente en problemas de la elección o línea de la comunidad y viceversa. En cuarto lugar, cuando coexisten tendencias distintas en el seno de los trabajadores, la comunidad que los reúne parece ser un punto de encuentro en que logran entendimientos sobre ciertos aspectos, fijando reglas de juego para participar todos en el manejo de la comunidad y, eventualmente, propiciando algunas acciones comunes, cuan

64. Estatutos de la CI "Industrias Vencedor".

do menos el respaldo de la CI que los agrupa; los ingeniosos diseños - por lo demás ilegales - mediante los cuales los sindicatos mandan delegados al consejo de la comunidad, muestran esto con suficiente evidencia.

En cualquier caso, así como el alto grado de distribución de la empresa para los trabajadores parece variar de contenido las relaciones entre comunidad y sindicato, la politización tiende a que sindicato y comunidad se reúnan, más si la politización se traduce en una línea hegemónica y sólo hasta un cierto punto si corresponde a varias líneas. Esta comprobación no es muy difícil de explicar si reparamos en el hecho bastante obvio de que a un mayor nivel de conciencia política corresponde un manejo de estrategia global, que incorpora más instituciones, recursos y niveles de actuación.

Conciliación de clases o integración a la empresa

Al comenzar la segunda parte del capítulo, planteamos que el problema del sentido último de la CI, es decir, si es un instrumento conciliador de clases, aparecía relativamente sesgado a través del tema de comunidad y sindicato, por cuanto los voceros oficiales del gobierno proclamaban la conciliación y desarrollaban tesis anti-sindicales, para decido sin eufemismos. Hemos visto el enfrentamiento de las tesis oficiales con las de los comuneros. Conviene ahora replantear el problema, para ver la validez relativa de discutir el carácter final de la comunidad a la luz de sus relaciones con el sindicato.

Una primera observación es que no hay correspondencia entre conciliar clases y separar comunidad y sindicato; como no la hay entre mantener la independencia de la clase trabajadora y unir a la comunidad con el sindicato. En otras palabras, sólo para efectos

del debate político los dos niveles, el macro-político y el de comunidad-sindicato, se han superpuesto en sus respectivos polos. Pero en la realidad, el asunto se mueve de una manera bien distinta; por cuanto, en los hechos, ha habido intentos de mantener la independencia del sindicato cuando la comunidad ha sido tomada por la patronal en ciertas empresas; de otra parte, en algunas empresas comunidad y sindicato han permanecido muy cercanos, pero en una línea más bien conciliadora con la empresa. Entonces, las relaciones comunidad-sindicato y las posiciones frente a ellas son un indicador ideológico más que una tendencia consistente en la realidad con la polaridad movimiento laboral combativo vs. movimiento laboral amarillo. Que tal indicador tiene efectos sobre la realidad, parece indudable, en la medida en que desde posiciones clasistas se ha tratado de dar sentido a la posición que plantea la unificación de ambas instituciones en el mejor servicio de los trabajadores. Pero este indicador ideológico no nos puede hacer perder de vista la interacción misma entre las dos instituciones, la cual depende de diversos elementos. En resumen, - el tipo de relación entre comunidad y sindicato (positiva vs. negativa) no nos da cuenta de la dirección del funcionamiento macro-político de la CI.

La segunda observación dice relación con el carácter del sindicato, para relativizar el excesivo peso político que parece habersele asignado a esta institución en el debate sobre comunidad y sindicato. La contraposición entre una comunidad "conciliadora" y un sindicato "combativo y clasista" simplifica la realidad y pasa por alto toda la vieja y fundada crítica de la izquierda contra las limitaciones del sindicalismo: economicista, reivindicacionista, etc.; frecuentemente apolítico, en suma. En consecuencia, erigir al sindicato como medida y garantía de "no conciliación" parece no tener fundamento teórico suficiente. Eso no implica que una

determinada línea sindical no pueda de hecho adoptar un carácter de veras clasista y combativo; pero nuestro argumento se refiere a que ello no es inherente al sindicalismo sino depende del contenido político específico que uno o varios sindicatos tengan en concreto.

En otras palabras, si sostenemos que la comunidad es un mecanismo que tiende a incorporar al trabajador mediante el pase de sus intereses por los de la empresa, subordinándolo al rendimiento productivo de ésta, este objetivo no es privativo de la CI ni ha nacido con ella. Existió antes y existe ahora a través del sindicalismo que con relativa frecuencia, ha jugado el papel de colaborador del funcionamiento, empresarial exitoso, y confiando a este éxito productivista las posibilidades de mejoramiento en el salario y las condiciones de trabajo. El "amarillaje" no podría pues iniciarse con la CI, en contraposición al "clasismo" sindical.

Una tercera observación es que la comprensión más usual de la "conciliación de clases" frecuentemente la asocia con una amortiguación del conflicto entre capital y trabajo en la empresa. Puede que la institución de la CI incorpore - y preferimos esta expresión a la de conciliar al trabajador, aunque no necesariamente amortigüe los conflictos que afloran a la superficie en la empresa. Algunos de los casos mostrados en la primera parte del capítulo muestran, precisamente, que determinadas circunstancias precipitan conflictos a los que difícilmente les podemos reconocer un carácter antagónico en la empresa: por ej., la mencionada huelga de algunas semanas para impedir que se contrate a un técnico que va a costar un millón y medio de soles al año menos de renta neta. Aquí hay un conflicto evidente pero que parte de la incorporación de la conducta del trabajador a lo que seda un patrón empresarial tradicional. Si pensamos en "conciliación" asociándola a una suaviza

ción de las relaciones laborales, este caso no tiene explicación. Si formulamos el asunto en términos de incorporación de los intereses del trabajador a los del empresario capitalista, el ruido o la aspereza que esta incorporación lleve consigo son fenómenos claramente secundarios.

Por último, una observación de menor rango consiste en precisar que aun las formas más explosivas del conflicto laboral no corresponden necesariamente a un enfrentamiento de carácter clasista. Cuando está en juego la estabilidad del empleo, por ejemplo, hemos apuntado que el conflicto se traduce en el grado más radical de enfrentamiento (incluyendo, a veces, la toma del centro de trabajo), lo cual es acompañado por una estrecha vinculación entre comunidad y sindicato. Sin embargo, este enfrentamiento no siempre expresa una perspectiva de lucha que va más allá de la permanencia en el centro de trabajo; contrariamente, con frecuencia, desemboca en el pedido de "cooperativización" de la empresa, lo cual revela la profunda afiliación de los trabajadores al sistema.

En la segunda parte del capítulo hemos tratado de destacar las condiciones de funcionamiento de la comunidad, observando no sólo el grado de forma de inter-relación con el sindicato, sino los contenidos específicos de sus demandas conjuntas o alternativas. En esos contenidos nos parece que está el signo del funcionamiento de la comunidad, como del sindicato. El problema pues no está en las formas institucionales.

El mecanismo de incorporación del trabajador a la lógica de la empresa que es la comunidad, según lo analizado en la primera parte, parece no funcionar eficientemente en dos situaciones no excluyentes:

a. Cuando la empresa no ofrece resultados tangibles al trabajador.

b. Cuando la politización clasista despierta la conciencia del trabajador en correspondencia con determinado nivel de organización.

En ambas situaciones parece producirse un acercamiento entre comunidad y sindicato, como una manera de articular mejor los intereses de los trabajadores. Estas conclusiones no son mecánicas ni definitivas. El análisis que hemos hecho en ciertos casos, oportunísticamente escogidos, lleva a esta conclusión. Pero, en varios casos, hemos subrayado cómo la contradicción entre educación política clasista y distribuibilidad de beneficios por la empresa a sus trabajadores, no está resuelta ni lo estará dentro de cada empresa únicamente; el resultado de esa contradicción también depende del juego económico y político global, en el cual la comunidad, indudablemente es considerada una parte relativamente pequeña. Sin embargo, la tendencia de la comunidad es claramente a incorporar al trabajador; la pregunta es si puede lograrlo; algunas evidencias parecen mostrar que sí bajo ciertas condiciones y no bajo otras, las cuales hemos tratado de mostrar.

Si el razonamiento anterior es correcto, se hace necesario explicar por qué el gobierno se ha preocupado tan consistentemente de separar la CI y el sindicato, tanto a nivel ideológico como al de las acciones concretas. La explicación tiene que ver, en parte, con la dinámica misma del funcionamiento de la CI a nivel macrosocial. En esto, la radicalización verbal de la Confederación Nacional de Comunidades Industriales (CONACI) y, la magnificación por un diario de ciertos conflictos laborales, en los cuales comunidad y sindicato estaban unidos, puede haber hecho sobrestimar la importancia de esta relación, menospreciando la dinámica ocurrida en las propias relaciones sociales de producción dentro de las cuales empezaba a pesar relativamente la distribución ocasionada por la CI. Hay que reconocer también que, en términos de la información

pública, la distribuibilidad ha sido mucho, menos significativa que lo conocido sobre los conflictos y las luchas comunes de sindicato y CI. Pero hay razones de otro tipo para explicar la preocupación del gobierno por la relación comunidad-sindicato. Al nivel más general, la posición del gobierno frente a las relaciones entre CI y sindicato forma parte de una política de "encapsulamiento" de la población de base en segmentos que deben comunicarse entre ellos sólo a nivel de las cúpulas dirigentes y no desde la problemática común de trabajadores. De allí los esquemas ordenados para el sector agrario, de una parte; para las comunidades laborales y dentro de ellas para cada sector productivo por separado de otra; para la juventud, etc. El intento de aislar comunidad y sindicato se entiende mejor dentro de esta política que busca centrar a las organizaciones populares en torno a problemáticas sectoriales, procurando impedir su acceso a la perspectiva macro-política. La más reciente expresión de este diseño político es la "sectorización" de los diarios para su entrega a diferentes organizaciones de la población, ninguna de las cuales corresponde a las de los trabajadores en cuanto tales. A un nivel más concreto, esta política de separar comunidad y sindicato tiene relación con que la CGTP ha alentado la relación entre ambas instituciones, precisamente en concordancia con una posición politizadora, en que la lucha sindical hace parte de una estrategia explícitamente política. El ataque oficial a la relación entre una y otra institución no es pues tanto una opción formal sino el contenido concreto de carácter político que esa relación ha tenido en los hechos.

Queda por plantear y resolver una última cuestión que equivale a plantearse el mismo problema pero invirtiendo la formulación. Esto es, ¿hasta qué punto el sindicalismo clasista puede utilizar a la CI?

portante es obtener información económica de la empresa para la lucha sindical; un comunicado publicado por el sindicato de una empresa metalúrgica denunciaba una serie de manejos de la empresa y al final proclamaba que todo esto se había conocido mediante la CI⁶⁹. El caso muestra una experiencia repetida. Dos dirigentes sindicales entrevistados coincidieron en la utilidad de la comunidad en términos de pedagogía política, lo cual puede ser un tercer objetivo. "Sirve para desenmascarar a la empresa con datos concretos", afirmó uno. El otro señaló que después de varios años de funcionamiento de la CI, "los trabajadores conocemos mejor quién es el enemigo y cómo actúa".

Sin embargo, el caso más repetido parece ser el del sindicato que apoya a la comunidad y no el contrario. Como hemos dicho, este caso requiere previamente que la empresa abra un campo de conflicto; y la existencia del conflicto depende de la decisión de la empresa, aunque sólo en parte. Es decir, hay una realidad conflictual en la relación entre capital y trabajo que tiene su origen sólo secundario en las decisiones de la empresa, pero que se explica, en lo fundamental, por la existencia de clases como sustento de la organización de la sociedad. Muchas mediaciones han sido utilizadas para detener temporalmente, amortiguar o suavizar el enfrentamiento. Las clases en conflicto pretenden haber sido reunidas en torno de la productividad de la empresa mediante la CI. De una parte, un sector de los propietarios de los medios de producción no aceptó el modelo y, en consecuencia, no generó las condiciones para que éste se desarrollara de acuerdo a lo previsto, esencialmente respecto a la distribuibilidad. De otro lado, allí donde había mejores condiciones de organización y politización clasista de los

nuevo sistema de relaciones industriales. Memoria de Bachiller en Ciencias Sociales, PUC, 1972.

69. *Expreso* 12-5-74.

trabajadores, la CI parece haber contribuido a su fortalecimiento -mediante la información que maneja el sindicato ahora, por ejemplo- sin que sus efectos económicos comprometan sustancialmente la posición de los trabajadores. Esto equivale a decir que la CI parece haber mejorado la condición de los trabajadores en términos políticos, allí donde estas condiciones ya existían; y, paralelamente, que utilizando el mecanismo de incorporación a la empresa ha alejado las posibilidades del clasismo donde éstas eran ya remotas.

En la distancia que media entre el propósito de una norma o la aspiración de un modelo político al cual aquella corresponde, y las condiciones concretas de funcionamiento de un mecanismo reordenador de las relaciones laborales, está la lucha de clases del sistema capitalista y las diferentes formas en que se reproduce. De esto y de la manera concreta en la cual los componentes del sistema recuperan la reforma introducida mediante la CI, hemos dado cuenta a través del análisis de las relaciones entre esta institución y el sindicato.

Segunda parte

EN LA PRIMERA PARTE del presente volumen se ha examinado, de un lado, la interacción institucional entre el Estado y la burguesía industrial y, de otro, el Estado y el proletariado urbano industrial, con particular atención a la problemática que se origina con la introducción de la Comunidad Industrial (CI).

En esta segunda parte, el punto focal del análisis se desplaza hacia el tipo de articulación concreta y de percepción ideológica, que tienen tanto los empresarios como los comuneros del funcionamiento y finalidades de la CI. Con esta perspectiva se persigue ir más allá de los planteamientos ideológicos a nivel institucional que sustentan una determinada política de los sectores afectados por la ley, para entrar un poco más en la situación concreta de un determinado número de empresas, a fin de comprobar la medida en que la posición ideológica-institucional es también compartida a nivel individual y para identificar ciertas tendencias y factores asociados a ellas, en la configuración del conflicto que supuestamente se daría a partir de la posición ideológico-política de las instituciones representativas de los intereses tanto de los empresarios como de los dirigentes comuneros. Pero, adicionalmente, la investigación de casos intenta descubrir situaciones en que la comunidad promueve la integración entre el capital y trabajo, identificando al mismo tiempo los factores concretos que la favorecen. En suma, se trata de descubrir si los pro

pósitos fundamentales del gobierno al dictar la Ley de CI se logran, aun parcialmente, a un nivel más desagregado que el institucional.

los empresarios y la comunidad industrial

GIORGIO ALBERTI

EN ESTE CAPÍTULO se analizan las percepciones y toma de posición ideológica de un conjunto de empresarios con respecto al funcionamiento y a los problemas específicos que la CI genera.

La casi totalidad del material empírico presentado procede de entrevistas * en profundidad, para las cuales se utilizó una guía tendiente a asegurar una cierta comparabilidad de los datos obtenidos. La guía fue elaborada después de haber hecho algunas entrevistas exploratorias para acercarse a la problemática de la CI, tomando en cuenta no sólo nuestro interés teórico sino también como la encaraban los entrevistados. Las preguntas más importantes incluidas en la guía-cuestionario comprendían las opiniones generales sobre los propósitos de la CI, en qué medida a partir de sus experiencias concretas se podía decir que dichos propósitos eran logrados, la evaluación del impacto de la CI en la marcha de la empresa en general y en modo particular sobre las relaciones laborales, la productividad, el empleo, las inversiones, el nuevo rol del Estado, y las perspectivas futuras de la empresa reformada. Todas las

*El total de entrevistas realizadas es de 44. Las empresas a las que ellas se refieren fueron consideradas por su tamaño: *grandes*, las que incluyen 200 o más trabajadores; *medianas*, entre 50 y 200 trabajadores; y *pequeñas*, las que agrupan menos de 50 trabajadores. Esta clasificación es arbitraria y tiene validez relativa sólo para diferenciar los casos analizados dentro de su conjunto.

preguntas eran abiertas. No siempre fue posible completar la información en cada entrevista, en parte por el carácter mismo de la entrevista que facilitaba las "desviaciones" ocasionadas por la personalidad e intereses específicos del entrevistado y en parte por limitaciones de tiempo. Además, para cada caso hemos recogido información cuantitativa sobre la participación líquida por concepto del 10% y porcentaje de propiedad del capital social de la empresa alcanzado por la CI, y, en los casos donde fue posible, información sobre datos cuantitativos de la empresa, tales como rentabilidad, inversión de capital con relación al número de trabajadores, etc.

El punto de partida ha sido, por lo tanto, el planteo que el propósito implícito y explícito de la CI ha sido armonizar los intereses en juego dentro de la empresa, mediante mecanismos que contribuyen a la identificación de los intereses de los trabajadores con los intereses de la empresa en que trabajan, eliminándose de esta manera las bases objetivas del enfrentamiento entre capital y trabajo. Que casi todo el debate político posterior al establecimiento de la CI se centrara en el dilema "CI factor de integración y fortalecimiento de la empresa o CI instrumento de lucha de clase" demuestra que, efectivamente, éste es el tema central de la problemática originada por la CI. Por lo tanto, hemos intentado determinar la reacción del informante respecto al tema integración-conflicto, tratando también de identificar los mecanismos concretos tanto de una como del otro. Una segunda consideración de importancia para el estudio de casos es que la posición gremial de los industriales y sus repetidas acusaciones indicarían las dificultades de funcionamiento del modelo. De ahí surge la pregunta de cuán cierto es el planteo del fracaso del modelo y de cuáles serían los factores de su determinación. En tercer lugar, la denuncia, por parte de la institución representativa de los intereses de los

industriales, que culpa a la agitación laboral y a la intervención del sindicato que utiliza a la CI, apunta hacia otro tema de investigación para el estudio de casos, es decir el análisis de los cambios ocurridos en las relaciones laborales de acuerdo a la percepción del informante, y del papel que ha jugado la CI en su relación con el sindicato. Por último, hemos considerado a la CI como un elemento de un proyecto político mayor que tiene gran peso en la determinación de cómo los participantes perciben los cambios ocurridos en sus empresas, tanto como consecuencia del funcionamiento de la CI como por la acción de otros factores políticos y económicos.

Los casos fueron escogidos de acuerdo a los siguientes criterios: *a.* tamaño de la empresa, considerando especialmente el número de trabajadores ocupados en relación con el capital invertido; *b.* grado de distribución de la empresa, tomando en consideración variaciones en el reparto por concepto del 10%, de participación líquida y en el porcentaje alcanzado por la comunidad en la propiedad del capital empresarial; *c.* nivel de conflicto o armonía en que se desarrollaban las relaciones entre la comunidad y la empresa, considerando armonioso o conflictivo cada caso, según las apreciaciones de informantes claves. En el desarrollo de la investigación la priorización de los tres criterios anotados fue evolucionando. Los descritos en *b.* y *c.* tuvieron mayor peso relativo. Asimismo, surgieron de la experiencia recogida algunos criterios nuevos que fueron tomados en cuenta; por ejemplo, la antigüedad de la empresa, para incluir empresas formadas después de la creación de la CI; la participación o control del Estado en el patrimonio empresarial; la ubicación geográfica de la empresa; y el origen nacional o extranjero del capital. Es necesario insistir sobre el carácter exploratorio del estudio de casos, tendiente a descubrir tendencias que por su fundamentación conceptual tendrían buenas probabi

lidades de asentarse en la realidad futura del funcionamiento de la CI. El estudio, por lo tanto, no permite generalizaciones comprobadas para todo el universo de comunidades industriales, por no haberse adoptado una selección de casos según las reglas de muestreo al azar. Camino por otra parte no escogido por dos motivos: por un lado, la dificultad de acceso a los informantes que hacía peligrar la pureza metodológica de un diseño por muestreo; por otro, la prioridad conceptual otorgada a ciertos tipos de situaciones que sugería una selección oportunística de los casos.

El método de exposición adoptado ha sido el de reordenar analíticamente las entrevistas, transcribiéndolas textual o casi textualmente, por su capacidad de revelar directa o inmediatamente la visión ideológica de los informantes.

Tomando como punto de partida el debate sobre la CI, mecanismo de integración o de conflicto, hemos agrupado nuestras entrevistas en tres grandes grupos, caracterizados por la posición ideológica que el informante tiene frente a esta disyuntiva. Del total de 44 entrevistados, encontramos que 15 de ellos claramente indican que la CI es un factor, de integración del trabajador a la empresa, 15 informantes señalan que el impacto de la CI en las relaciones de producción es prácticamente nulo, y 14 informantes "acusar" a la CI de profundizar el conflicto de clase. A continuación examinaremos cada grupo por separado, considerando las características estructurales de las empresas, el contenido ideológico de las respuestas y los mecanismos concretos de integración o conflicto.

La CI : "ejemplo de capitalismo moderno"

Las empresas que, de acuerdo a la percepción del informante, se caracterizan por el papel integrador de la CI tienen un conjunto de características comunes que

las singularizan: son predominantemente pequeñas; las relaciones sociales son de tipo personal y paternalista; la politización de los trabajadores es muy baja así como la presencia y actividades del sindicato; la estructura organizativa es relativamente informal; el grado de distribución en todos los casos está muy por encima del promedio, así como la participación de la CI en la propiedad del capital social de la empresa; y se encuentran mayormente ubicadas en provincias. Pero, además de estas características estructurales, sobresale la posición ideológica del informante, favorable al cambio que la CI implica. Por la importancia, de la estructura ideológica del informante, y representar ésta la base actual de su acción futura, examinemos cómo se manifiesta. Empecemos por aquellos empresarios que ven en la "agitación" laboral el escollo que es necesario superar para el desarrollo industrial. Así se expresa un industrial con intereses en acero, química y textiles:

"La comunidad es el mejor ejemplo de cómo debe ser el capitalismo moderno. Los trabajadores cumplen dos funciones: son trabajadores y son socios, igual que los otros miembros de una empresa. El problema básico son los sindicatos cuya fuerza debería ir disminuyendo con la CI. Ese fue el propósito al crear la CI; eliminar la agitación laboral".

Muy parecida la posición del gerente de una fábrica de alimentos, quien declara:

"Siempre he pensado que uno de los problemas de los trabajadores. en general es que son ignorantes de los planes y del funcionamiento de las empresas porque no participan en la gestión de las mismas. Cuando los trabajadores entienden los objetivos, cuando conocen adonde vamos, apoyan y trabajan mejor. . . entonces yo creo que un objetivo de la CI es la participación, que todo

los trabajadores comprendan lo que es una empresa, sus políticas y que participen en el trabajo, es decir en el trabajo de grupo, que participen en la gestión de la empresa para que pueda conquistar en forma más rápida los objetivos de la misma dentro de sus planes a corto y mediano plazo, entonces yo creo que la CI sirve para fortalecer la empresa".

Es necesario añadir que en esta empresa, una de las más "integradas" dentro del conjunto de unidades examinadas, no existe sindicato,

"por lo menos por ahora. Y si todo marcha como debe ser, no hay necesidad del sindicato. Es incompatible con la CI".

En estas afirmaciones aparece muy clara la aceptación ideológica del contenido político de la CI, como instrumento de superación de las contradicciones entre capital y trabajo.

A otro nivel se ubica la posición de aquellos empresarios quienes, aun sin manifestar coincidencia ideológica con los propósitos de la CI, demuestran suficiente flexibilidad como para facilitar el proceso de integración capital-trabajo, explícitamente indicado en la legislación. Así, el gerente de una fábrica de lápices dice:

"La CI tiene elementos muy valiosos que yo siempre he apoyado. Nosotros tenemos una política abierta, queremos la participación de la CI e inclusive tenemos planes para que en el futuro ella participe no solamente en los problemas sino también en las responsabilidades... Pensamos llamarlos a los *meetings* que tiene la gerencia con los funcionarios con objeto de coordinar las actividades. Aquí la gerencia no es vertical, la gerencia simplemente coordina a los funcionarios, por eso pensamos que debe estar en estas reuniones la CI

para que sea un punto más de opinión, para que los trabajadores conozcan los problemas que vean lo bueno y lo malo de la gerencia y del manejo de la fábrica. En ese sentido, sí, yo creo que debe tenderse a una interdependencia de opiniones entre la gerencia, funcionarios y CI".

Desde una perspectiva un tanto distinta, el presidente del directorio de una importante empresa multinacional de artículos eléctricos demuestra igual flexibilidad ante la creación de la CI. Declara al respecto:

"El objetivo del gobierno al crear la CI se relaciona con la tendencia general y mundial que existe en el sentido de la participación a todos los trabajadores de la empresa: Sobre todo en Europa se tiende a la democracia industrial y este sistema desde luego puede tener variaciones y matices de acuerdo a los países y por eso aquí en el Perú se ha creado la CI. No es pues un caso especial y único, sino representa en este país la tendencia mundial hacia la mayor participación. En nuestra empresa tenemos una actitud favorable frente a estos cambios y a la CI en particular. La consideramos un accionista más, tan igual a los otros que tenemos en el extranjero, por lo tanto tiene el mismo trato que los demás".

Por último, algunos de los empresarios entrevistados, en cuyas empresas la CI es percibida como elemento integrador de las relaciones entre capital y trabajo, revelan una actitud favorable pero con algunas críticas específicas a algunos puntos de la legislación sobre comunidades. Tal es el caso, por ejemplo, de un importante empresario de provincia, quien se expresó en estos términos:

"La CI es un matrimonio de conveniencia, no de amor. En consecuencia lo que hay que hacer es convivir. Me parece sana la presencia del traba

jador en el directorio. La idea de la participación en las utilidades también me parece correcta. Pero hay problemas. En primer lugar, la ley es muy mala y da lugar a muchas dificultades. Además, pienso que los porcentajes son muy altos y que al llegar al 50% no va a haber estímulos para la industria. De hecho, ahora no hay inversión y en rigor tampoco reinversión. Lo que aparece como reinversión es simplemente un ahorro de impuestos y creo que esto no puede ser lo que necesitamos para el desarrollo. Pienso también que la CI no puede llevar a que en la empresa no haya jerarquía, eso debe cuidarse. Por último, hay que mencionar el problema del gerente cuando se llegue al 50 %. Allí se va a ver obligado a buscar la buena voluntad de la comunidad y no va a poder trabajar porque existe desconfianza recíproca entre la CI y los otros accionistas".

La misma opinión la emite un destacado representante de la burguesía industrial y comercial limeña:

"La CI tiene aspectos positivos y negativos. Entre los positivos destacaría la participación de los trabajadores tanto en las utilidades como en la propiedad. Y también la participación en la gestión. Los trabajadores pueden aportar muchas buenas ideas en tomo a cómo organizar mejor el trabajo y a cómo mejorar la productividad. Entre los negativos, el problema del 50/50, porque representa una posibilidad muy real que la gerencia pierda el control de la empresa y que se llegue a una situación de empate en la que no se pueden tomar decisiones. También otro aspecto negativo es que la participación ha empezado desde arriba. En muchos casos hay obreros en las reuniones de directorio que no entienden asuntos técnicos y no pueden aportar nada significativo. Si la participa

ción fuese promovida a nivel de los talleres, la dirección encontraría que muchos trabajadores tienen muchas ideas valiosas".

Otro de los temas privilegiados en los análisis y consideraciones políticas en tomo a las consecuencias de las CC.II. es el referente a las relaciones que se establecen entre la CI y el sindicato, por una parte, y entre estas dos instituciones y la gerencia, por otra. En el Cap. 3, hemos analizado el debate político en tomo a dichas relaciones y hemos caracterizado la misma relación desde la perspectiva de los trabajadores. Aquí nos interesa destacar la percepción y apreciación de los empresarios entrevistados, cuyas fábricas han visto actuar a la CI como elemento integrador. En primer lugar resalta el hecho de que en cuatro casos no existe el sindicato y en todos ellos la actitud del entrevistado está en contra de los sindicatos. Así uno de ellos declara:

"En esta empresa no hay sindicato. Más aún, pienso que el sindicato es incompatible con la CI. Aunque se ha creído que el. sindicato es indispensable y que da más beneficios especialmente por parte de los trabajadores, no es así, la CI otorga muchos mayores beneficios y el sindicato donde hay CI, lo que hace es perturbar a la empresa".

Un segundo grupo está conformado por empresas donde existe sindicato, pero su vinculación con la CI es muy escasa o no existente. Así, el gerente general de una fábrica molinera de provincias dice:

"No hay interferencia alguna entre el sindicato y la CI. Esta nunca ha intervenido en los pliegos de reclamos. El director comunero siempre dice que se interesa por el asunto y que influye en la mejor solución del pliego, pero la verdad es que no se nota porque nosotros aquí siempre hemos solucionado los pliegos y todos los conflictos me

diante trato directo... Además, el sindicato, como la comunidad, siente que la fábrica es suya y está muy bien; pero siempre piden aumentos y a veces no entienden que para ganar más es necesario aumentar la productividad".

La misma apreciación de las relaciones entre CI y sindicato aparece en las palabras del presidente del directorio de la empresa multinacional examinada anteriormente:

"La presencia de la CI no ha alterado las relaciones entre empresa y sindicato. La CI siempre está como organismo totalmente independiente del sindicato, actúa con mucha autonomía y no toma parte junto con el sindicato en algún problema laboral que se presente. Problemas laborales sí hay (a partir de 1970 han habido más paros y huelgas, pero no porque sea consecuencia de la constitución de la CI sino que se deben a la afiliación política de uno de los sindicatos de la empresa que para esa fecha se afilió a la CGTP) pero éstos son manejados por el sindicato sin que intervenga la CI. Así no se puede decir que el sindicato reciba apoyo de la CI, ni que ésta lo fortalezca" .

Luego el informante recordó que en una oportunidad la CI intervino como intermediaria en una huelga.

Una situación un tanto distinta la encontramos en una empresa que produce bicicletas, originalmente constituida en Tacna en 1962 y luego trasladada a Arequipa bajo la iniciativa de un grupo de inversionistas vinculados a la Sociedad Ganadera del Sur.

"Aquí -nos informa un miembro del directorio y ex-gerente- es claro que el sindicato de filiación CGTP quiere manejar la CI. Pero no lo logra y

más bien yo diría que el funcionamiento de la comunidad se da en un permanente roce con el sindicato. La CI intentó intervenir en un problema entre el sindicato y la empresa, se quemó, no arreglaron nada, por el contrario se agudizaron las fricciones. El problema en síntesis era el siguiente: el sindicato planteó su pliego de reclamos que era francamente irracional. Además, para apoyar su pliego, comenzaron a aflojar el trabajo. Desde el 2 de enero hasta principios de marzo se había planificado el ensamblaje de 220 bicicletas. Llegamos a marzo y no sólo no se había cumplido con la meta sino que se había hecho mucho menos. El director comunero, consciente del problema, dándose cuenta de que por ese camino no llegarían a ninguna solución para el pliego y de que el aflojar en el trabajo perjudicaría a la comunidad, trató de plantear el asunto en el consejo de la comunidad y luego en una asamblea, pero el sindicato no hizo caso, no quiso entender. En ese momento la gerencia "me llamó a mí, que he sido gerente; he contribuido a reflotar la empresa, soy director y tengo la confianza de la administración y de los trabajadores. Llamamos a una asamblea de la comunidad y allí les hice una explicación detallada de los recursos de la fábrica, los márgenes de juego para otorgar aumentos y los beneficios o perjuicios en la comunidad. Les comparé el nivel de ganancias de otra empresa de la que soy también director. Parece que esta comparación tuvo éxito porque en esta empresa están muy mal, con muchos problemas y en realidad esto les impresionó mucho más que la explicación del posible perjuicio a la comunidad. El hecho es que allí, en una asamblea de la comunidad industrial, arreglamos el problema y firmamos un acuerdo razonable con los nuevos aumentos".

En otro caso, el jefe de relaciones industriales de una gran empresa multinacional de la rama del caucho, altamente rentable, con una distribución del 10% de utilidades de alrededor de treinta mil soles como promedio a cada trabajador, declaró que desde muchos años atrás no hay huelgas en su empresa al retirar el sindicato su afiliación a la CGTP y que:

"sindicato y CI son independientes, pero me preocupan las infiltraciones que vienen de fuera de la empresa".

Una percepción un poco distinta del rol del sindicato la ofrece un importante empresario de provincia al afirmar:

"El sindicato no debe desaparecer de ninguna manera. No estoy de acuerdo con que la CI vaya a suplir a los sindicatos; no puede hacerlo. No soy enemigo del sindicato. En todo caso no soy partidario del sindicato único porque se presta mucho al manipuleo político. Creo que si hay sindicato de empleados y sindicato de obreros, los excesos de uno pueden ser corregidos por el otro. En cualquier caso los sindicatos tendrán que existir. Tratarán de influir en las comunidades eso es inevitable, solamente la confianza de los trabajadores en la CI hará que puedan distinguirse ambos planos. Y eso también será el único freno al manipuleo político que no se puede evitar pero que sí hay que combatir".

Estas afirmaciones apuntan en concreto hacia un importante mecanismo de integración del trabajador a los intereses de la empresa, a saber el papel de mediación que la CI jugaría en las relaciones entre la empresa y el sindicato.

En general, la característica fundamental de todas las empresas en que la CI favorece la integración de

los trabajadores a la empresa es que el nivel de politización es muy bajo. Antes de pasar a examinar el contenido y los mecanismos de integración promovidos por la CI, es útil sumarizar el perfil de la empresa "integrada" dentro del conjunto de los casos analizados. Es predominantemente pequeña, altamente rentable, con una distribución de utilidades por concepto del 10% superior a los 20-25 mil soles, el sindicato y la CI se mantienen independientes, el nivel de politización de los trabajadores es muy bajo, y la posición ideológica del empresario entrevistado es favorable a la CI o por lo menos flexible frente a esta nueva realidad impuesta por el legislador.

Hay un caso que escapa a esta caracterización y que merece un tratamiento especial. Y esto a pesar de que en la percepción del informante la CI armoniza los intereses del capital y del trabajo. Pero logra la armonización en un contexto de relaciones laborales conflictivas, en las que el sindicato y la CI mantienen amplios contactos y en muchos casos articulan una estrategia común de enfrentamiento a la empresa. El caso es además importante por las potencialidades que sugiere en aquellas empresas altamente capitalizadas y rentables, en las que la CI puede convertirse en un instrumento complementario de captación de recursos, acelerando de esta manera el proceso de concentración de capital típico de un capitalismo avanzado. Se trata de una empresa cervecera altamente redistributiva, del 10% (alrededor de 32,000 soles en promedio a cada trabajador en 1974), cuya CI ha alcanzado el 14% de propiedad de capital social. Veamos cómo evalúa a la CI un representante de la gerencia:

"Yo pienso que la CI es un medio a través del cual se va a obtener un mejor reparto de los beneficios que produce la sociedad, por otro lado considero que la CI va a permitir a través de

la co-gestión la co-participación. Y, más allá de ello, una capacitación a muy amplio nivel. Finalmente, estoy convencido que le da oportunidades a las grandes mayorías de tomar contacto o tomar conocimiento de cosas que antes era imposible que pudiesen conocer, porque estaban totalmente marginadas, porque eran gente que solamente cumplían un rol dentro del proceso productivo determinado y limitado. Hoy en día a través de todos estos canales ya establecidos, el director comunero, la CI misma, la asamblea, la fiscalización de los libros de la empresa, le permiten a ellos ver aspectos nuevos, conocer posiblemente con muchas limitaciones al comienzo, pero en cuanto ellos logren identificar o detectar un campo, un área a la que antes no tenían alcance, les va a exigir a ellos nuevos y mayores conocimientos, más capacitación, mayor esfuerzo para poder comprender y para poder, digamos, analizar todo esto, entonces por eso es que creo estos son los objetivos de la CI y que sí se están logrando. No se van a lograr de la noche a la mañana, depende mucho de la edad del trabajador, de su nivel cultural. El objetivo general de la empresa permanece igual: generar riqueza, pero con la diferencia que ahora no se va a distribuir sólo al grupo que era capitalista o al grupo que tenía accionariado de la empresa, digamos pre-ley 183.50, sino también al conjunto de los trabajadores. En este sentido la CI ayuda en la consecución del objetivo de la empresa, lo complementa. Ya el trabajador entiende cosas muy concretas por el hecho de obtener una participación directa en los beneficios, ha comprendido lo que es productividad; anteriormente productividad no significaba nada para el trabajador, no tenía ningún contenido material para él.

La productividad le redundaba un mayor esfuerzo, un mayor sacrificio sin ningún aspecto tangible directo. Hoy en día se beneficia a través de la participación económica que establece la ley. Ahora si pudiese haber algún sistema en el cual se le permita al trabajador una participación directa en la comunidad, una acción, no vamos a usar la palabra acción, mejor una participación comunitaria que tenga determinadas características negociables, que la pueda ofrecer en garantía, que la pueda digamos transferir entre ellos, para que signifique algo tangible, esto le daría mayor solidez a la CI, porque no se le ha hecho comprender en este corto tiempo lo que en realidad significa para ellos la CI y hasta que no lo tengan en forma palpable no lo van a entender. Y creo que esto ayudaría a fortalecer el concepto y la institución de la CI. Ahora todo esto en cuanto a productividad. En cuanto a las relaciones laborales puedo decir en concreto que en esta empresa, en este centro de trabajo, hemos logrado solucionar problemas de índole estrictamente laboral gracias a la participación de la CI. Por ejemplo, en un pliego de reclamos. No ha intervenido directamente, pero digamos, la comunidad propiciaba entendimientos, buscaba acercamientos cuando iba a haber paralización o una no aceptación por parte del sector empresarial, la CI propiciaba, insistía y exigía que continuasen los diálogos. Entendían los dirigentes comuneros que la paralización de labores iba a afectarlos a ellos directamente, toda vez que ellos en esta empresa representan el primer accionista, el accionista más fuerte y entendían que la participación individual de cada uno de ellos en el excedente que podía producirse anual, también iba a ser afectada, sin

que haya habido ninguna motivación o explicación por parte de la empresa, esto nacía directamente de los comuneros que tenían mucha inquietud para que se logre una solución acorde y adecuada en cuanto a las pretensiones de las partes, de las dos partes, porque ha habido presión desmedida en un sentido o en otro. La CI ha logrado hablar simplemente y buscar el diálogo y lograr soluciones muy satisfactorias durante tres oportunidades. Ahora yo quisiera hacer presente también que el consejo de nuestra comunidad está integrado únicamente por obreros-trabajadores, de manera que me parece que el mérito cobre mayor importancia, toda vez que en principio acá en nuestro medio consideramos al trabajador-obrero de menor capacidad de reflexión o de acción que al trabajador-empleado, entonces esto es lo que me da a mí esta esperanza y me da seguridad en lo que estoy expresando".

Aparece claro, en los casos presentados párrafos atrás, el papel de intermediación que la CI juega en las relaciones entre la empresa y el sindicato. Fundamentalmente se trata de una intervención explícita de la comunidad en los conflictos laborales con el intento de suavizar el conflicto originado, sobre todo, por las reivindicaciones salariales demandadas por el sindicato. Implica una internalización de la ideología de conciliación subyacente en la legislación sobre comunidades y en este sentido cumple con los propósitos explícitos del legislador. Mantiene el diálogo abierto entre la gerencia y la directiva sindical y normalmente intenta hacer comprender a la segunda que reivindicaciones excesivas pueden afectar la buena marcha de la empresa, en la que ahora también tienen intereses en su nueva calidad de participantes en la propiedad. En este sentido, la CI media el conflicto identificándose con los intereses de la empresa y ejerciendo presión sobre el sindicato. Los casos en que

esto ocurre no son muchos, pero suficientes para apuntar hacia una tendencia que puede ir ampliándose en la medida en que aumente la proporción de capital social en manos de la CI. Dicho comportamiento de la CI no ha ocurrido sólo en algunos de los casos caracterizados por la percepción de la función integradora de la CI por parte del informante, sino también en algunos, de los casos en que el informante interpreta a la CI como un instrumento de lucha. La diferencia sustancial es que en los primeros el intento conciliador no tuvo éxito, mientras que en los segundos ha fracasado. Los motivos del fracaso, que después serán analizados más detalladamente, están determinados casi exclusivamente por el nivel de politización del sindicato.

La mediación entre gerencia y sindicato no es la sola función integradora de la CI. Nuestras entrevistas revelan por lo menos otras dos modalidades de integración del trabajador dentro de la empresa, que pueden ser definidas en función del objetivo que ellas persiguen: en un caso el objetivo de la integración es dirigido a mejorar algunos aspectos de la organización del trabajo dentro de la empresa; en otro, el objetivo es juntarse a la gerencia para defender los intereses de la empresa que se ven amenazados por factores externos a ella.

En cuanto a la primera modalidad, el nivel de integración más alto se da en las empresas donde se han establecido comités de producción. Así, en el caso de una compañía cervecera del sur las raíces de los comités se encuentran en un pedido de la CI. Al respecto nos informa el entrevistado:

«Aquí tenemos reuniones de gerencia en las que me reúno con los gerentes de cada departamento a discutir cuestiones técnicas. Pues bien, la CI planteó que se le invitara para asistir a esas reuniones técnicas. Sin embargo, sí nos interesó la idea de incentivar la participación. Por allí im

plementamos los comités de cómo hacer mejor las cosas, que era una idea que venía dando vueltas a la cabeza pero que no la tenía muy clara. En primer lugar debo decir que estos comités no interfieren para nada en asuntos laborales, son comités a nivel de secciones en los que los trabajadores y los Jefes de sección se ponen a discutir cómo hacer mejor las cosas. Allí se plantean problemas sobre el funcionamiento de la sección, se recogen sugerencias para mejorar el trabajo, etc. Luego los jefes procesan las conclusiones de los comités y tratamos de evaluarlos e implementarlos".

En la misma empresa, la CI ha colaborado con mucho éxito en una campaña para evitar desperdicios. Muy parecida la situación en una fábrica de abrasivos, ubicada en provincia:

"Creo que el éxito logrado se debe a que hay un permanente diálogo con la CI y directamente con los trabajadores. Siempre tratamos de detectar la inquietud de las bases. Tenemos los comités de secciones de producción. Cada sección está a cargo de un empleado (aunque aquí tratamos de no hacer distinciones y de considerar a todo el mundo trabajador). El que está a cargo de cada sección conversa permanentemente con los trabajadores para discutir asuntos de la producción".

Otro mecanismo de integración propiciado por la CI es el que se establece por intermedio de la participación del director comunero en las reuniones de directorio. Al respecto, el presidente de la multinacional que produce artículos eléctricos dice:

"El directorio es realmente el organismo más importante dentro de nuestra empresa. Se reúne todos los meses y ahí se discuten todos los proble

mas referentes a la marcha de la empresa. Se revisa 10 que pasó el mes anterior en todas las áreas de administración, ventas, producción, etc., se discute 10 que se va a hacer el mes siguiente. Hasta ahora el director comunero ha participado muy activamente en todas las reuniones y no ha surgido ningún problema entre él y los demás directores. El comunero director es auditor de la empresa, siempre ha colaborado y ha comprendido muy bien todo lo que se discute. Las decisiones se toman casi todas por unanimidad. Y ellas se refieren a todo: planificación a largo plazo, planes financieros de producción de inversiones, compra de maquinaria u otros cambios. El director comunero puede pedir explicación de todo. Recibe el mismo trato de los otros directores. Como ya dije la CI es un accionista como los demás y para nosotros el comunero director es el representante de un grupo de accionistas más. La única restricción que tiene es la de transmitir cierta información a todos los comuneros. Pero no por ellos sino por la competencia. Y esto nuestro director 10 ha comprendido muy bien. Podría ser que un comunero conversara con un amigo de una empresa competidora y hablara con él de datos nuestros que son confidenciales y que no nos conviene que se entere el competidor, 'como por ejemplo, nuestros costos'.

Un caso muy similar de integración a través del director comunero es el representado por una empresa de alimentos. El gerente es muy explícito al respecto:

"En nuestra fábrica el comunero director tiene muy amplia participación por una razón sencilla, es el gerente de mercadeo, entonces conoce perfectamente los objetivos y las tácticas que tratamos nosotros los gerentes de emplear para lograr

los objetivos de la empresa. Está totalmente identificado con los problemas gerenciales, los comprende perfectamente y entonces hay una participación muy fuerte y de pleno apoyo a la gerencia... "

En la misma empresa también los miembros del consejo de la CI intervienen en la marcha de la empresa apoyando a la gerencia:

"Acá hay una cosa interesante que quiero que resalte. Nuestro presidente de consejo, quien es un empleado podríamos decir a nivel medio, apoyó la gestión de la gerencia muy fuertemente en un aumento de capital para la consecución de adquirir equipo nuevo que necesitábamos, yo diría en contra, bueno no en contra pero sí hubo fuertes resistencias por parte de los accionistas para adquirir esto. Resistencia porque no veían la utilidad, la necesidad, por x motivos. Pero por el fuerte apoyo de la CI hemos logrado convencer a los accionistas en una junta extraordinaria".

Interesante es el caso de una fábrica de confecciones ubicada en provincia, cuyo directorio que tiene intereses en otras actividades industriales y comerciales, se reúne cada dos meses en Lima.

"La gran ventaja de ahora es que tenemos tres canales de información para seguir de cerca lo que ocurre en la fábrica: la comunidad, los supervisores y la gerencia local. Muchas veces los informes coinciden, pero cuando hay discrepancia entre ellos, profundizamos más el asunto y muchas veces encontramos que la información proporcionada por la CI es más precisa. El ejemplo más claro de esta situación ocurrió cuando despedimos a un supervisor que era muy irregular en el trabajo, cometía faltas de todo ti

po, pero siempre tenía excusas prontas. Pero cuando intervino la CI y presentó acusaciones detalladas y precisas de su comportamiento, él ya no pudo defenderse".

Al mismo tiempo la CI se encarga de la responsabilidad de que los trabajadores cumplan con las tareas que se le asignen.

La segunda importante modalidad de integración capital-trabajo, promovida por la CI, es la que ocurre cuando la CI hace suyos los intereses de la empresa y se une a la gerencia para solucionar problemas causados por cambios en el ambiente externo. Así, el gerente general de la empresa de alimentos anteriormente mencionada dice:

"Ha habido una cosa interesantísima con la CI. La CI y la empresa presentaron ante la Junta de Transacciones Externas una solicitud conjunta para solicitar dólares, como ya mencioné, pero lo que yo considero que es algo muy interesante es que la CI y la empresa en forma conjunta, es decir precisamente el presidente y yo en esta oportunidad fuimos a JUTREX para plantear el caso que la empresa no podía subsistir si no nos daban dólares. La gestión tuvo éxito y esto se debe en gran parte al apoyo de la CI".

Igualmente, el gerente de la fábrica de lápices informa que:

"Ha habido viajes de la CI a Lima para visitar algunos funcionarios y contactos que tenían que ver con la crisis que tuvimos para importar insumos".

Pero al mismo tiempo el informante no se declara satisfecho del grado de colaboración alcanzado por la CI:

"Por ejemplo, en cuanto a participación a la gestión; sería enfático en pronunciarme a favor que

se conceda una participación para que brinden sus ideas, que estoy seguro que pueden ser muy buenas, pero no para que se inmiscuyan en detalles del manejo empresarial. Hace poco, por ejemplo, he tenido una experiencia negativa. Habíamos pensado que es necesario cambiar la ubicación del tarjetero del control de ingreso. Me doy cuenta que es una cosa mínima pero la considero conveniente. Cuando se va a hacer el cambio, la CI viene a reclamarme. Me parece que no es adecuado. Bueno, si eso es participación, entonces no estoy de acuerdo. Yo quisiera que en lugar de fijarse en minucias, me ayuden a resolver problemas importantes. Por ejemplo, pedirles que en lugar de que se fijen en el tarjetero, que me ayuden a resolver el problema de conseguir 2 millones de soles".

El mismo tipo de integración de intereses y de estrategia común para defenderlos ha ocurrido en una empresa cervecera de provincia, en que la CI ha acompañado a una comisión de directores a Lima para hablar con los ministros sobre el precio de la cerveza y en la empresa molinera mencionada párrafos atrás. Con respecto a esta última el gerente general así se expresa:

"Mire, nosotros les hemos explicado en las asambleas (a las que asisto aunque no intervengo directamente, pero siempre tengo gente que expone los puntos de vista de la gerencia), el problema de control de precios y de las cuotas y precios impuestos de los insumos. Creo que los trabajadores lo entienden y esto les preocupa. Bueno, hace poco nos redujeron la cuota de trigo. Eso lo supo la CI y se planteó en asamblea y no bien se dieron cuenta de la gravedad del asunto, de propia iniciativa, la CI viajó a Lima a entrevistarse con las autoridades y a pedir que no nos reduzcan la cuota de trigo".

En esta misma empresa se dio otra modalidad de integración del trabajador a los intereses de la empresa, cuando por los problemas de competencia que se derivarían de la solicitud de instalar otro molino en la región, la comunidad hizo numerosas gestiones para evitar la autorización.

Valdría la pena señalar que este tipo de integración conllevaría no sólo un negativo impacto político al encapsular al trabajador dentro de su empresa, sino tendría también un impacto negativo sobre el problema del empleo.

La CI: "ni pincha ni corta"

Un segundo grupo de empresas dentro del conjunto de unidades analizadas está caracterizado por una situación en que la CI no actúa como mecanismo de integración ni contribuye a la profundización del conflicto de intereses entre capital y trabajo. Este grupo está constituido por 15 empresas de las cuales 8 son grandes, 5 medianas y 2 pequeñas. Sólo dos están ubicadas en provincias, la rentabilidad promedio es inferior a la del primer grupo, así como la participación líquida y en la propiedad.

La posición ideológica del informante es favorable o por lo menos flexible a la CI, igual a lo manifestado por los empresarios de las empresas "integradas". Así, por ejemplo, el empresario que al hacer una evaluación global de su experiencia con la CI dijo: "ni pincha ni corta", demostró no sólo una actitud abierta frente a los cambios que se derivarían de la CI, sino una honda preocupación para que ésta funcione bien y logre los objetivos de integración del trabajador a la empresa, para superar sobre todo, las dificultades producidas por la politización de la fuerza laboral.

"El verdadero significado de la CI es romper la barrera entre capital y trabajo, eliminar el gran abismo que los separa. Pero en nuestra empresa esto no ha ocurrido. En parte, porque los empleados y los que ocupan puestos de dirección en la CI no han tenido algún interés en asumir nuevas responsabilidades y en desempeñar actividades que beneficiarían a todos los trabajadores. En este sentido el problema básico de la CI es la preparación y la educación porque para que ella funcione es necesario un cambio de mentalidad".

Pero, ahondando más el problema de la educación del trabajador como el elemento condicionante del fracaso de la función integradora de la CI, resultó evidente que la cuestión de fondo era la politización de los trabajadores. Al referirse a las relaciones entre CI y sindicato, dijo:

"En 1970, casi contemporáneamente al establecimiento de la CI se fundó el primer sindicato de la Compañía. Los primeros representantes de la futura organización que nos presentaron el planteamiento del sindicato era gente que en cierto sentido vestía la camiseta de la empresa y que le tenían un relativo cariño al trabajo y a la misma compañía. Nuestra primera reacción fue bastante positiva. Inclusive yo pensaba que la creación de un sindicato podía contribuir a la eliminación de los problemas de comunicación y distancia entre gerencia y trabajadores que se habían producido con la expansión de la empresa. Continuamos con nuestros planes de inversión proyectándonos hacia el futuro con la esperanza de continuar nuestro éxito. En 1972 trasladamos la planta a su ubicación actual, introducimos algunos cambios en la empresa de tipo organizativo, crea

mos el departamento de relaciones industriales para dialogar con el sindicato y atender las necesidades humanas de los trabajadores e incorporamos 60 trabajadores entre los que habían sindicalistas entrenados y además algunos trabajadores desocupados que procedían de otras ramas y que habían recibido en el pasado sueldos mayores de lo que podíamos ofrecer nosotros. Es decir, entrando como primer trabajo, sin ninguna calificación ni experiencia recibían el sueldo mínimo. Estos factores crearon un caldo de cultivo para las actividades del sindicato que habían caído en las manos de líderes ultra (FETIMP) asesorados por señores cuyo negocio es la huelga y la destrucción de la empresa. En 1973, tuvimos 3 meses de huelga blanda y 21 días de huelga efectiva con una pérdida de 5 millones de soles. La CI por intermedio del presidente del consejo trató de intervenir mediando entre el sindicato y la empresa pero no logró ningún resultado concreto. Más aún, en una asamblea general, los líderes sindicales dejaron a los representantes de la CI muy mal parados acusándolos de pro-patronales y de enemigos de la clase trabajadora".

También muy escasa la capacidad armonizadora de la CI en otra empresa de la rama metalmecánica, con fuerte participación de capital extranjero. Su gerente general declara su aceptación total de la CI:

"Yo soy comunero al 100% porque no tengo ni una acción individual y sé muy bien que nunca me hubieran vendido acciones a pesar que la empresa siempre me ha tratado muy bien".

Pero reconoce que el aporte de la CI para resolver problemas de tipo sobre todo laboral es nulo. Al respecto dice:

bida como un factor de profundización del conflicto entre el capital y el trabajo.

Se trata de empresas predominantemente grandes, 12 sobre 14 de este tipo, las restantes 2 son medianas, con rentabilidad muy variable, así como la distribución por concepto del 10% y de participación en la propiedad. Tampoco se encuentran diferencias considerables en la densidad de capital. Los dos factores claves que parecen explicar el rol conflictivo de la CI son la posición ideológica del informante y el grado de politización de los trabajadores. En casi todos los casos actúan complementariamente, sin excluir la posibilidad de que uno o el otro se encuentre ausente, y que a pesar de ello la CI sea percibida como un elemento adicional al sindicato para profundizar el conflicto.

Empecemos por aquellos empresarios que identifican a la CI como un elemento importante del proyecto político de los militares que asesorados por "filósofos civiles" llevan el país al comunismo. En este sentido es muy explícito el gerente general de una compañía de cemento que ya ha firmado el contrato para ser transferida al Estado, de acuerdo a la legislación que regula la industria básica.

"El gobierno al dictar la Ley de CC.II. ha querido dar el primer paso hacia la desaparición de la industria privada en el país. Se ve con mucha claridad que vamos hacia "una economía estatizante El empresario privado está destinado a desaparecer. Muchos se van donde hay mayores garantías para su actividad. Hay quien se acomoda a la nueva situación, pero creo que inclusive quien sube al carro ahora lo hace para ir hasta donde puede y bajar a la próxima parada. El factor negativo para el desarrollo industrial no es tanto la CI sino la política y orientación general del gobierno. Para entender bien lo que hace el go

bierno hay que leer un libro, *El comunismo científico*, en el que se explica cómo debe actuar el Estado para forzar las empresas a la quiebra y después adquiridas: controlar los precios de los productos y subir los precios de los insumos y los impuestos. Esto es precisamente lo que ocurre ahora en nuestro país. Ahora dentro del cuadro general, la CI juega su importante rol negativo. Ha paralizado la acción del empresario y el inversionista porque nadie quiere perder lo suyo y ha reforzado al sindicato de manera que ahora la gerencia tiene dos frentes unidos, CI y sindicato (afiliado a la CGTP) y no uno. Y tampoco beneficia al trabajador que quiere beneficios inmediatos en aumento de sueldo y no en renta. De todas maneras no creo que la empresa privada reformada sea una forma permanente, y como he dicho antes el camino es hacia la estatización de la economía".

Muy similar la visión de otro industrial, cuya compañía de cemento ya ha sido expropiada por el Estado y quien ahora presta asesoría técnica bajo contrato, después de haber rehusado la oferta de continuar como gerente de la empresa expropiada. Libre empresa, iniciativa privada, orientación tecnocrática y visión religiosa ("Dios ha creado al mundo de acuerdo a ciertos principios de orden y equilibrio, que deben existir también en la vida social siempre ha habido el bien y el mal"), son los elementos clave de su estructura ideológica, muy articulada, clara, y como él mismo confiesa, inalterable. El problema de la CI lo ve desde la perspectiva global de la política económica del Estado. Mencionando el Plan Inca dice:

"El Estado no permite que haya empresas en áreas importantes que crezcan y le hagan competencia, toda la industria básica está en manos del

Estado. Lo que queda no puede crecer, entonces, ¿qué le queda al empresario? Yo como industrial, canalizo el problema desde el punto de vista del crecimiento empresarial e industrial. En este sentido la CI es un factor fatal en la marcha de una empresa. No se puede ser juez y parte a la misma vez. La conducción técnica de una empresa debe responder a criterios unitarios, no puede existir conflicto de intereses, si se ponen dos burros que jalen el cordón en sentido opuesto no se obtiene ningún resultado. De ahí que la Interferencia de la CI en la función empresarial es negativa. Inclusive le diría que la CI podría ser un instrumento muy útil si se modificara en dos sentidos: primero, eliminando el 50/50 que conduce a la parálisis gerencial; segundo, si se otorgara hasta el 33 % de las acciones a los trabajadores (pero esto no se quiere hacer por motivos políticos, es decir no se quiere que el obrero se convierta en pequeño capitalista, porque esto sería accionariado difundido) y también se debería otorgar a la CI los mismos privilegios y obligaciones que se dan a los otros accionistas. Entre otras cosas, no se le otorgaría el 25 % de las utilidades antes de los impuestos sino después. Cuando yo estaba al frente de mi empresa, no le tenía miedo a la CI, más aún, me gustaba que hubiera trabajadores que participasen en las sesiones del directorio para que se dieran cuenta de las dificultades y complejidades de la actividad, técnica y empresarial. Por ejemplo, llamaba al comunero director y le explicaba: éste es el problema, qué opinas, y el hombre se daba cuenta que no tenía la preparación para hacerlo. Y, además, yo no le tengo miedo al juicio. Cuando entramos en asociación con capital norteamericano, nos sometieron a auditorías semestrales hasta que ganamos

su confianza y éstas llegaron a ser anuales. Así la CI podría ocupar un papel importante si se le otorgara la capacidad de voto sin ser - como dije- juez y parte. Como está, si la meta es el desarrollo industrial, entonces la CI es un fracaso, si la meta es la igualación, entonces es un éxito, pero éxito a corto plazo, porque una empresa que no crece, es una empresa que muere. Y si uno de los objetivos políticos era quitarle poder al empresario privado, el gobierno lo está obteniendo, pero a expensas de la semi-paralización de la industria".

La misma visión global y negativa de la política económica del gobierno y dentro de ella de la CI la expresa el gerente general de una empresa de productos derivados del cemento, en parte controlada por capital extranjero, que reparte buenas utilidades y donde la CI ha alcanzado el 12 % de propiedad de capital social de la empresa. Una expresión pintoresca del informante al comenzar la entrevista revela claramente su posición ideológica frente al proceso de cambio impulsado por el gobierno:

"Si UD. le hubiera preguntado a María Antonieta, mientras tenía el cuello tendido bajo la guillotina, ¿qué piensa de la revolución francesa?, ¿qué le habría contestado?"

Después de esta primera afirmación, que mejor que cualquier detalle ubica al informante frente a la problemática de la CI, vale la pena examinar ciertos otros aspectos, importantes que emergieron durante nuestra conversación. En cuanto a la perspectiva global indicó que no cree en el pluralismo económico porque de hecho se ha eliminado la propiedad privada. Insistió en el carácter provisional de las medidas del gobierno, que inspirado por un cuerpo de asesores civiles que son los filósofos de la revolución quiere lograr todo por decreto

ley. En cuanto a la CI, mencionó que en su funcionamiento es fatal y que combinada con el decreto-ley sobre la estabilidad laboral constituye el binomio perfecto para hundir a la empresa.

"La CI limita los planes y de acuerdo a su estructuración determina que las decisiones sean tomadas en comités. La empresa con CI es como el camello, se mueve con la lentitud propia de un camello, y en este sentido destruye la esencia de la actividad empresarial que se basa fundamentalmente en la intuición y la rapidez de sus decisiones. Además, los empresarios y los trabajadores no tienen los mismos intereses: primero, la mayoría de los comuneros quieren la mayor cantidad de plata en el menor (corto) tiempo posible y segundo la CI está animado por el propósito de venganza porque se le ha repetido hasta el cansancio que a ellos se les ha robado y explotado toda la vida. El mismo ministro Dellepiane y también el actual, a pesar de querer el fortalecimiento de la empresa, acusan continuamente a los empresarios de crear empresas fantasmas para burlar los intereses de los trabajadores. La actitud revanchista es muy clara en las sesiones de directorio. El director comunero sólo presenta planteamientos de carácter sindical y reivindicativo. Últimamente el sindicato se ha radicalizado y las huelgas han aumentado mucho en los últimos 4 años y no hay duda de que la CI apoya constantemente al sindicato. Pero lo principal de todo es el límite que la CI impone a la planificación que para mí es el obstáculo más grande para el desarrollo de la empresa. Y el meollo está en el 50/50. Hemos hecho cálculos y desde un punto de vista matemático, continuando al ritmo actual, la CI logrará el 150% al cabo de 16 años. Pero hay otra consideración que se tie

ne que hacer. Muchos accionistas ya quieren vender sus acciones porque tienen miedo de quedarse con acciones que no valen nada. Esto por el simple motivo de que cuando la CI alcance el 50% la empresa se convertirá en no rentable, porque será en el interés de los trabajadores decidir el aumento de sus salarios para disminuir el monto imponible, es decir, con el aumento de salarios y por ende de los costos de producción, la empresa dejará de arrojar utilidades, de esa manera los trabajadores se pondrán en el bolsillo la plata que tendrían que pagar por concepto de impuesto a la renta. Cuando esto ocurra las acciones de la empresa ya no valdrán nada y por lo tanto el 50 % que no esté en mano de la CI tampoco valdrá nada. Frente a esta alternativa, los socios accionistas querrán anticipar la venta de sus acciones para no quedarse con las últimas que obviamente no valdrán nada. Y esto es un proceso general porque el Perú es un país en su gran mayoría que vive de las necesidades de ayer. Así que no creo que la CI sea una forma de empresa permanente. Frente al fracaso que representa será necesario hacer algo, aportar cambios, pero es difícil predecir en qué dirección. De repente, nuestros gobernantes ven por allí una idea en un libro y la quieren imponer por decreto-ley".

El mismo cuestionamiento total al gobierno y a la CI lo expresa el gerente general de una empresa cervecera del norte, quien considera a la CI como un factor de destrucción de la empresa, utilizado por el comunismo "que lo único que necesita es traer abajo la producción". Originalmente -relata el informante- él se preocupó de hacer charlas con un grupo de trabajadores para explicarles lo que era una empresa, una acción, etc., porque pensaba que como accionistas debían conocer sus derechos:

"Pero muy pronto el consejo cayó en las manos del sindicato y los dos juntos lo único que buscan es imponer su capricho".

Indica al respecto que comunidad y sindicato hicieron una declaración pública pidiendo la conversión de la empresa en propiedad social, reclamando además su salida.

Igualmente el gerente financiero de una empresa en la que la CI ha alcanzado ya el 30% de propiedad del capital social piensa que la intención del gobierno es de convertir toda la industria privada en propiedad social.

"En teoría la CI era un monstruo diseñado para destruir los sindicatos, que son la libre expresión de los trabajadores, por eso no hay sindicato en Rusia pero en la realidad la comunidad funciona como una parte del sindicato y juntos actúan en contra de la empresa. Cuando la CI llegue al 50% pensamos ofrecer a la CI las otras acciones, para que el gobierno pueda darse cuenta del problema".

O, el caso de una empresa textil, entre las más rentables de la rama, con un 23 % de capital acumulado por la CI, cuyo gerente piensa que la CI es una manera de obtener la propiedad social poco a poco, evitando así los peligros de un cambio demasiado abrupto que podría dar resultados negativos como en Chile.

"La comunidad es otro sindicato más. Los dirigentes son una pequeña minoría que circulan de un año a otro entre sindicato y comunidad".

Sin embargo, debe anotarse que si bien estas declaraciones apuntan hacia una agudización del conflicto no encuentran evidencia en la realidad de la empresa, que nunca ha tenido una huelga. Por otra parte son importantes, porque revelan que una posición ideológica bien

formada: puede a veces servir de filtro de percepción de una determinada realidad.

La misma visión de la integración comunidad-sindicato la manifiesta el gerente de una empresa metalmecánica de muy baja rentabilidad, en la que la CI tiene acumulado alrededor del 1 % del capital social, quien manifiesta que hay coordinación entre comunidad y sindicato y que la primera es como un cuerpo extraño en la empresa.

Ubicados a otro nivel están los restantes casos en que la CI parece contribuir a la agudización del conflicto de intereses entre capital y trabajo. Unos por la posición ideológica del informante, otros por el alto nivel de radicalización política de los trabajadores y un último por la presencia simultánea de un sindicato muy combativo que controla completamente a la CI y de un gerente general entre los más activos, dinámico y abierto al cambio entre todos los entrevistados. Además, una particularidad diferencia estos casos de los precedentes, a saber, el interés del informante de bajar sus consideraciones desde un nivel casi exclusivamente ideológico a otro más descriptivo de situaciones concretas ocurridas en el funcionamiento de su comunidad. La entrevista con el gerente general de una importante multinacional de la rama del caucho ilustra esta tendencia. Cabe anotar que se trata de una empresa altamente rentable, que ha distribuido alrededor de 23,000 soles promedio por comunero por concepto del 10% y que la comunidad ha acumulado casi el 20 % de propiedad del capital social de la empresa.

"El primer consejo con el que tuvimos que tratar fue muy razonable. La mayoría eran empleados y lo que más les interesó fueron los programas de entrenamiento y preparación. A los trabajadores les gustaba mucho estos programas a los que iban de buena gana en lugar de trabajar

en la planta. Intentamos decides que eso era en contra de sus intereses de comuneros porque de esa manera bajaban la producción y las utilidades, pero en ese primer período la CI no significó nunca un problema. Cuando se produjeron las elecciones para renovar el consejo, decidimos no intervenir porque creíamos que la lista apoyada por el consejo cesante ganaría a la otra, de tendencia radical. Pero nos equivocamos y desde entonces hemos tenido sólo problemas con la CI. El primer conflicto ocurrió inmediatamente después de la elección del nuevo consejo. Anunciaron que estudiarían la planilla para desenmascarar los fabulosos aumentos que los altos funcionarios se habían acordado. Les dije que estaría contento de discutir cualquier cosa en mi oficina pero que de ninguna manera les iba a proporcionar la información sobre planilla porque considero prerrogativa de la gerencia decidir sobre el mejor sistema de incentivar a los empleados. y además creo que debe ser información confidencial. Insistieron en querer la planilla y amenazaron de denunciarme al Ministerio. "Sigan con la denuncia", les dije. Tal vez reconocieron que el Ministerio no los apoyaría y dejaron el asunto ahí. El próximo conflicto involucró el contrato que hicimos con otra multinacional de la misma rama que no tiene planta en el país. Nuestras matrices tienen un arreglo por intermedio del cual se intercambia la producción en aquellos países donde sólo una de las dos compañías tiene una sucursal. La acusación de la CI era que nuestra compañía disminuía artificialmente el monto de la renta y la hacía salir por este contrato. Así decidieron estudiar el contrato para comprobar su acusación. Les ofrecí todas las informaciones que necesitaban, sólo les pedí estar con ellos al

momento del estudio, no para intervenir sino para contestar cualquier pregunta que pudieran tener. No quisieron aceptar mi propuesta. Entonces les pedí mostrarme los resultados antes de presentarlos a la asamblea general de la CI para discutirlos y asegurarse que efectivamente correspondían a la realidad. Se presentaron un viernes a las 5 de la tarde anunciándome que informarían a la asamblea el siguiente domingo pero no me mostraron su documento y sólo me dijeron algunas de las cosas que tenían planeadas para la reunión general. Antes que dejaran mi oficina agarré al "presidente del consejo y le dije, -vuestro documento está completamente equivocado y si lo presentan a la asamblea será muy fácil para nosotros hacerles quedar muy mal parados-. No me quiso escuchar, más aún dijo que ellos tenían sus expertos y sabían lo que hacían".

Nos hemos extendido en la presentación de este caso porque apunta hacia una redefinición del concepto y la realidad que ve a la CI como un mecanismo que profundiza el enfrentamiento entre capital y trabajo. Por cierto, el caso ilustra que con el funcionamiento de la CI ha aumentado el número y la intensidad de los conflictos entre trabajadores, identificados con la CI, y la gerencia. Pero el significado es otro de lo que comúnmente se entiende por conflicto entre capital y trabajo. Esquematizando mucho la cuestión, éste puede ser analíticamente agrupado en dos grandes categorías: conflicto economicista reivindicativo, en que el conjunto de trabajadores intenta disminuir el monto de la plusvalía que se lleva el capitalista; o conflicto político en que lo planteado como meta por la clase trabajadora es la superación del esquema capitalista de organización de la producción. El caso en cuestión no revela ni uno ni otro tipo de conflicto. Más bien, demuestra cómo la CI entra en conflicto con la gerencia para efectivamente ser

incorporada en el esquema supuestamente conciliatorio de la CI. Así, el enfrentamiento detectado en el caso descrito, lejos de profundizar el conflicto entre capital y trabajo en los términos señalados anteriormente, revela la internalización del modelo ideológico de la CI y apunta a la superación de los obstáculos que se interponen a su correspondiente realización práctica.

La misma tendencia es comprobada en una empresa textil, de mediana rentabilidad y que ha distribuido por concepto del 10% un promedio de 2,800 soles y cuya comunidad ha alcanzado el 8% de propiedad del capital. El informante es presidente del directorio, además de ocupar un importante puesto a nivel de la alta gerencia. Es joven y ha estudiado administración de empresas, además de ser ingeniero textil. Su posición ideológica está caracterizada por su autodefinición de "capitalista empedernido e incurable". Ve en la CI las potencialidades de integración expresadas en la ley, pero reconoce que no se traducen en la realidad.

"Hay problemas de producción muy serios que la CI podría muy bien solucionar. Pero no hace nada. Tome por ejemplo el caso de un individuo que me está volviendo loco en este momento. Es un soldador que suelda repuestos para la planta de talleres. El cobra base fija, o sea es jornalero. El hombre es un infiltrado político de la ultra-izquierda, o sea que no es un trabajador con ideas políticas, es un político infiltrado en una fábrica para hacer actividad política. El hombre permanentemente desobedece órdenes escritas, órdenes verbales, esconde piezas, hemos encontrado montañas de repuestos en secciones ajenas a la suya. Esto por supuesto afecta a todos, pero los principales afectados son los tejedores de la sección telares. En este momento tenemos 20 telares parados por falta de soldadura, sin embargo la CI no interviene. A pesar de ser todos

comuneros... no solamente se perjudican como comuneros, se perjudican también como obreros, nadie dijo que lo saquen. No se atreven, no sacan la cara. Bueno la comunidad como tal no está funcionando, o sea la CI puede presentar un reclamo ante el directorio sobre algo del directorio pero no va a mover a la gente para que trabaje de otra manera. Por ejemplo, un miembro del consejo vino acá y me dijo - señor Ud. está tomando mucha gente por gusto- pero no va a decir, fulano no hace nada, o mengano se robó la grifería del baño. Más bien -continúa el entrevistado- la CI no hace otra cosa que plantear conflictos. La pregunta básica es ¿cuánto nos han robado este año? Tuvimos un año una revisión a fondo de Inteligencia Tributaria gracias a una denuncia que no tengo idea de dónde salió, que duró 4 meses y medio, un equipo de cuatro personas de Inteligencia Tributaria trabajando acá por desenterrar algo. Encontraron un pequeño error, cosa de una diferencia de 30 mil soles al final de un estudio, de 5 meses o sea, no encontraron deshonestidad, sólo pequeños errores que es imposible no tener. Sin embargo, terminada esa operación la CI nos mandó una auditoría. Les costó bonita plata... no encontraron absolutamente nada que no estuviera en la auditoría anterior, pero le digo, son tan desconfiados que no creían ni en Inteligencia Tributaria. O, tome el caso que figura ahora en la pizarra de la CI. Ahí hay un dato que dice, ventas 73 - ventas 74, mes por mes. Usted ve esas cifras a secas y dice ¡ajá! se vendió 20% más, se ganó 20% más. Pero falta un pequeño detalle, falta que subió el costo de vida, por tanto, la mano de obra subió el 20% durante el mismo período, el algodón subió en 80%, en el 73 no hubo huelgas y en el 74 sí las hubo.

Sí, las cifras son totalmente correctas pero no representan el panorama total. Le dije al director comunero que no estaba de acuerdo con la publicación de esas cifras parciales, pues ésa es una manera muy sutil de decirles a los trabajadores que si es que te dan menos utilidades que el año anterior te están robando. O sea que ellos no dicen nada, dejan que la gente llegue a sus conclusiones con esas cifras. En la pizarra del costado podría haber puesto las otras cifras: algodón 42 dólares el quintal en el 73, algodón 78 dólares en el 74; diferencia de precio de venta: cero porque no hemos subido los precios. La realidad es que mi comunidad es otro sindicato. Las dos primeras directivas han sido formadas por ex-secretarios generales del sindicato. O sea, postulan al sindicato, si les falla en el sindicato entran en la comunidad. Es gente con condiciones de líder eso sí. La directiva de la comunidad en gran mayoría ha sido de obreros y dirigida por el sindicato, pero a veces ha habido casos en que ha sido la CI la que ha tratado de controlar al sindicato, cuando en las dos directivas se han encontrado líderes sindicales antagónicos. Cuando yo entré en la fábrica el sindicato estaba con la CTP en la Federación de Trabajadores Textiles y más o menos íbamos en buenas relaciones. Pero luego se desafiliaron de la federación y pasaron a la CGTP. El año pasado ha habido problemas terribles. A veces gente del mismo grupo político han dirigido el sindicato y la comunidad a la vez. Y la comunidad contribuye a agravar el clima de conflicto. Básicamente son problemas contables, balances, cuestión de plata, para ver si reciben todo lo que deberían recibir. Así, tenemos un conflicto todos los años a la hora del pago de utilidades. Nunca han

aprobado un balance, siempre se han reservado el derecho para tratar de encontrar algún punto... un gasto indesignable en la contabilidad para ver si es que este gasto de 20 mil soles al final representa una utilidad adicional de 10 mil soles. Otro problema ocurrió en la última reunión de directorio: El director comunero habló sobre un exceso de personal que había ingresado a la compañía y que realmente no estaba produciendo, realmente, en proporción a lo que estaba costando, por lo tanto estábamos teniendo más gente diluyendo más el 10%, aumentando el costo y no aumentando la producción. El conflicto más serio fue el originado por la propuesta de la gerencia de discontinuar un grupo de 112 telares. Eso - continúa el entrevistado- nos ha causado un año de dolores de cabeza. Nosotros tenemos 600 telares y teníamos tres "escuadras" funcionando en el 1er. turno, dos en el 2do turno y nada en el 3ero. Entonces lo que quisimos agarrar es la escuadra que funcionaba solamente 8 horas al día, desmantelarla y el equivalente al personal pasarlo al 3er. turno en una escuadra, de tal manera de tener una escuadra trabajando 24 horas y una 16, en lugar de tener dos de 16 y una de ocho. Presentaba un montón de ventajas: primero, ganábamos mucho espacio; segundo, mejoraba la productividad porque la producción de esa escuadra era terrible ya que la humedad afectaba al almidón durante 16 horas; y tercero, íbamos a tener un montón de repuestos porque podríamos usar las mejores piezas de todos los telares que estaban funcionando, o sea usar unos como repuestos para otros. El único problema era que para los trabajadores que pasaban de un turno a otro, había una rebaja de categoría. La categoría aquí es más en términos de status,

cuerda un caso particular ocurrido entre él y un trabajador:

"Cuando me paseaba por la fábrica los trabajadores me saludaban, conversaban conmigo y no tenían reparo alguno en llamarme por parlante tan igual como a cualquier otro trabajador. Uno de ellos con el cual solía pararme a conversar frecuentemente cambió después de que empezó a funcionar la CI, ya no me saludaba y un día así le pregunté si había algún motivo. No, me contestó, yo no tengo ningún problema, pero ya tenían la consigna, porque habían dicho que yo no era justo con los trabajadores. Es el sindicato que los obliga a esa conducta y ellos reciben la influencia de grupos políticos que son los que manejan todo".

Comentaba muy apenado de que esto ocurriera porque él dedica toda su vida a la empresa:

"Estoy aquí de siete a siete, inclusive el sábado y para quién hago todo esto, ¿para mí? No, es para todos, es para la CI ya que ella también es dueña de la empresa, ella se beneficia con lo que yo trabajo, si hago esfuerzos no es sólo para mí es más bien para todos. Y a pesar de lo que pasa, trato y trataré de que la empresa tenga una sólida economía para entregársela así a los trabajadores cuando llegue el momento".

¿Cuáles serían las causas de que la CI no cumpla con sus metas en la experiencia concreta de su empresa?

"Ahora sería necesaria la unión de todos los peruanos, pero el gobierno sigue hablando de la unión del pueblo con la Fuerza Armada, y esto no va en favor de la unión de todos, sino más bien provoca división. Los trabajadores entienden que el repetir continuamente pueblo y Fuerza Arma

da unidos venceremos significa ir en contra le alguien. La CI, por influencia del sindicato de la CGTP, así lo interpreta y continuamente crea conflicto, hace boicots, baja la producción para que entonces pidan horas extras por las cuales reciben casi el triple, quiebran botellas, hacen paros que aunque no duren un día tienen gran importancia considerando la cantidad de botellas envasadas que se producen en una hora. Los trabajadores no están conscientes de lo que significa para ellos la CI y por eso se dejan manejar por las consignas que les dan los del sindicato. Si bajan las utilidades a fin de año, es el mismo sindicato que alienta a la CI para que se queje, diciéndole que la empresa está ocultando las utilidades, pero sin mencionarles que simplemente la disminución de utilidades es consecuencia de la baja de producción, de los gastos por materiales malogrados, por los salarios extra, etc. Pero a pesar de todo seguiré trabajando duro para que llegue pronto el control comunitario del 50% de las acciones del capital para entregarles una empresa sólida y fuerte para que luego los trabajadores no tuvieran la excusa ni la queja de que se les entregó una empresa en ruinas".

Consideraciones generales

En la primera parte de este capítulo hemos especialmente concentrado nuestra atención en la percepción del papel de la comunidad, como elemento de integración dentro de la empresa, y como mecanismo adicional de enfrentamiento entre capital y trabajo. Este tema será retornado en la parte final del libro para plantear una redefinición de los conceptos y realidades en juego. Ahora nos interesa examinar algunos temas importantes que relacionan la CI con el contexto polí

tico y económico mayor y que han sido tratados muy tangencialmente en la presentación anterior.

En primer lugar, si bien hemos señalado que la posición ideológica de los empresarios con respecto a la CI es muy heterogénea, hay un elemento en común en casi todos los entrevistados que vale la pena destacar porque trata el meollo de la cuestión de la CI, no tanto desde el punto de vista de su funcionamiento actual, sino desde la perspectiva futura de lo que será la empresa privada reformada cuando la CI alcance el 50% de propiedad del capital de la empresa. La reacción negativa ante la posibilidad de tener que compartir la dirección de la empresa es casi unánime. El empresario siente que su contribución decisiva al desarrollo de la empresa está disminuida por lo que algunos de ellos han llamado "dirección en comités". Este hecho restaría al empresario su capacidad de decisión autónoma que él considera como el elemento fundamental de la actividad empresarial. Muchos, además, insisten en afirmar que el empresario no actúa en función de algo preestablecido sino en función de intuiciones rápidas y coyunturales que necesitan no sólo de libertad de acción individual sino de control sobre todo el proceso de decisiones. Así, desde el punto de vista de la actividad empresarial, el esquema de la co-participación en la propiedad es improcedente porque desvirtúa la esencia de la empresa privada. Casi parece que la preocupación de perder el control sobre las decisiones tiene mayor peso que la consideración de la pérdida de la propiedad exclusiva del capital. Asociada al control, el empresario intuye que también la responsabilidad de la conducción de la empresa se diluye y que por lo tanto la toma de decisiones no tener responsables directos se ve afectada negativamente. Pero estos no son los únicos problemas derivados del esquema del 50/50. Hay otro más grave, que es la posibilidad examinada anteriormente, que el accionista vaya vendiendo sus acciones antes de que se llegue al

50% para no quedarse con acciones que no tengan valor, cuando la comunidad al controlar el directorio imponga una política salarial que reduzca las utilidades de la empresa mediante el aumento de los costos de producción. Dicha situación no significaría sólo la eliminación del empresario sino la parálisis de la actividad industrial y, a final de cuentas, el fracaso total de la CI. En la percepción de la gran mayoría de los entrevistados, - un comportamiento específico fluye directamente del rechazo ideológico al esquema del 50/50: la retracción de inversiones del sector privado que no acepta la pérdida de control de lo que crea. Las repercusiones de dicha tendencia serían muy graves para todo el sistema, económico, que a pesar del rápido aumento de la actividad empresarial del Estado, en gran parte depende todavía del sector privado, sobre todo para la generación de nuevos puestos de trabajo, considerando que las empresas estatales siendo normalmente muy intensivas en capital absorben relativamente poca mano de obra. Esto nos lleva a otro tema insistentemente planteado por los entrevistados: el del empleo.

En efecto, su preocupación generalizada es que el trabajador, por sus necesidades inmediatas, prefiera adoptar una política de empleo "de puerta cerradas" para no compartir los beneficios, que se derivarían sobre todo en la participación líquida, con nuevos trabajadores comuneros. Este hecho opondría una seria limitación a la capacidad empresarial de planificar el crecimiento de la empresa en función de su interés.

Otra consecuencia generada por la CI y que escapa a la disyuntiva integración-conflicto es su tendencia a encapsular al empresario dentro de su propia empresa. Esto ocurre también en los casos en que la apreciación del empresario sobre el funcionamiento de la CI es positiva. Por no aceptar la barrera ideológica que el 50/50 representa, el empresario, favorecido por el efecto integrador de la CI, observa un rápido aumento

de su ganancia y adopta una agresiva política de reinversión. Sin embargo, si bien esto contribuye al fortalecimiento y crecimiento de la empresa no puede ir más allá de ciertos límites técnicos y los impuestos por el mercado. Es decir la capitalización de una empresa llega necesariamente a un tope más allá del cual se vuelve no rentable. El hecho de que el empresario no acepte la situación que eventualmente creará el esquema del 50/50 lo conduce a un retraimiento de las inversiones en nuevas actividades productivas. De manera que este comportamiento generalizado lleva así al fortalecimiento de las empresas ya constituidas pero representa un bloqueo a la expansión industrial.

Un último aspecto importante de señalar es que el empresario ve a la CI como elemento de un proyecto y práctica política mayores. En este sentido lo que en forma generalizada preocupa al industrial es la posible acción fiscalizadora y de control de la CI sobre el quehacer empresarial, y esto es considerado desde una perspectiva global como la manifestación de interferencia política en la economía. Así, la CI vendría a representar otro elemento más, que acompañado de varios controles burocráticos, de precios, de importación de insumos, de disponibilidad de divisas, etc. retardaría la acción empresarial.

La heterogénea posición de los empresarios frente al problema de la CI, como factor de integración o de lucha de clases, sugiere que el planteo inicial del problema está equivocado. Esto porque se basa sobre un supuesto estático de la naturaleza de la relación entre las clases. Al respecto, el impacto más inmediato de la CI es el de profundizar la diferenciación en curso en el seno de la burguesía industrial, en cuanto a su posición ideológica, mientras que por sí sola, en el nivel concreto, no puede asegurar que la integración lograda en una determinada coyuntura pueda continuar, pues al no eliminar la base estructural del conflicto éste puede re

aparecer como resultado de la acción de otros factores que escapen al control directo de la CI. El resultado sería no la integración o el conflicto de las clases sino una individualización y encapsulamiento de los intereses que variará de una coyuntura a otra y que estará permanentemente caracterizado por su precariedad.

El efecto global sobre la economía sería el de desgregar su funcionamiento, fragmentar las clases, e impedir una alianza entre ellas y el Estado que vaya en una u otra dirección.

la comunidad industrial y los comuneros

JORGE SANTISTEVAN

Algunas precisiones metodológicas

EL PRESENTE CAPITULO forma parte de la "investigación empírica presentada en el capítulo 4. No pretende abarcar todos los fenómenos socio-políticos e ideológicos que se han generado en las empresas a raíz de la creación de la comunidad industrial (CI). Tampoco aspira a formular generalizaciones válidas para todo el universo de CC.II. Se limita a presentar un conjunto de tendencias comprobadas que estructuran un panorama de la realidad comunera y de sus principales problemas. Se centra, fundamentalmente, en los comportamientos originados en la aplicación de la ley y en el grado de asimilación de la ideología contenida en el modelo de CI.

En cuanto a la metodología utilizada, expuesta en la introducción del capítulo 4, habría que precisar que el estudio de cada caso se basó fundamentalmente en una larga entrevista con los dirigentes de las CC.II. seleccionadas y los dirigentes de los sindicatos de la empresa correspondiente. Eventualmente, se recogió también el testimonio de otros miembros del consejo de la comunidad y de algunos trabajadores de base, aunque no era éste el propósito específico del estudio.

En las entrevistas se utilizó, a manera de guía, un cuestionario con preguntas abiertas que tenía el propósito de averiguar los datos objetivos más saltantes de cada comunidad; las formas de comunicación del consejo

con las bases, los sindicatos y la empresa; las manifestaciones de colaboración o conflicto de la comunidad con la empresa; y las opiniones de los entrevistados en torno al impacto de la comunidad en la marcha de la empresa, el éxito alcanzado, la utilización de los mecanismos de participación como instrumento de lucha, las expectativas en torno al futuro, y el rol del Estado en el desarrollo de la comunidad y de la empresa.

No se pretendía utilizar los resultados cuantitativos de las entrevistas. Se buscaba, más bien, explorar la realidad y elaborar, en base a los datos proporcionados por ella, proposiciones de carácter indicativo, tendencial. Para este fin, se complementaron las entrevistas con documentos proporcionados por las comunidades o difundidos a niveles accesibles a los investigadores. Se consultaron los libros de actas de las comunidades y los archivos de correspondencia, que en muchas oportunidades fueron gentilmente puestos a disposición del autor. A ello se sumaron los boletines, publicaciones periódicas, folletos y memorias de aquellas comunidades estudiadas que los habían emitido. Lo importante para el estudio de casos era recopilar la mayor información de cada comunidad, que permitiera profundizar el estudio de esa micro-realidad y ponderar el valor de las respuestas y opiniones dadas por los dirigentes, contrastándolas con otras fuentes escritas producidas por el declarante o por su comunidad.

Marco de referencia de la investigación

Hay pocos análisis empíricos publicados sobre CC.II. Sin embargo, en los medios académicos y en el debate político en torno a la institución, ha sido materia de conjetura el impacto que produce la comunidad en la marcha de la empresa y en la agudización de los conflictos obrero-patronales dentro de las unidades de producción de la industria manufacturera; la interrelación entre comunidad y sindicato; la instrumentalización de aque

llas por estos; la elevación de la conciencia de clase como consecuencia de los mecanismos de participación del trabajador; el aburguesamiento que generan los beneficios de la CI en un sector de los trabajadores; las potencialidades conciliatorias que inspira el modelo de la CI.

Desde una perspectiva que persigue analizar las consecuencias generadas, a nivel de las clases o fracciones de clase afectadas, por los cambios introducidos en la superestructura jurídica, interesaba, en un estudio exploratorio, descubrir los modos bajo los cuales esas consecuencias se manifiestan a nivel ideológico y a nivel conductual. Este era el objetivo de la presente investigación y para ello se tuvieron en cuenta las siguientes consideraciones:

a. El propósito implícito y explícito de la CI es armonizar los intereses en juego dentro de la empresa mediante el funcionamiento de mecanismos que contribuyen a identificar el interés del trabajador con el interés de los dueños del capital. Se trataría, indirectamente, de convertir al trabajador en co-propietario y, en consecuencia, de inducirlo a que asuma como propios los intereses de los dueños y se elimine la razón del enfrentamiento que se genera en la denominada empresa capitalista tradicional.

b. Los acontecimientos producidos con posterioridad a la creación de la CI, el nacimiento del movimiento comunero y las declaraciones públicas, pronunciamientos y opiniones emitidas por las comunidades o por sus organizaciones representativas darían cuenta de un incremento generalizado en el conflicto obrero-patronal. Presumiblemente, la mayoría de comunidades habrían asumido un papel cuestionador, una conducta de enfrentamiento, que sería demostrativa de que el propósito buscado (descrito en *a.*) no se viene cumpliendo. Por el contrario, parecería haberse manifestado una corriente en sentido opuesto.

c. La influencia de agentes políticos y de los sindicatos sobre las CC.II. serían los principales responsables de la conducta generalizada descrita en *b.* y harían posible la utilización de los instrumentos que proporciona la CI en beneficio de la lucha sindical reivindicativa e, inclusive, pondrían a la CI al servicio de la lucha de clases.

d. La oposición generalizada de los empresarios al modelo de la CI y el rechazo de éstos a reconocer los derechos contemplados en la ley, habrían contribuido a agudizar los enfrentamientos y, a consecuencia de ello, a elevar la conciencia de clase del trabajador comunero.

e. Solamente en casos especiales, en los que la comunidad hubiese beneficiado económicamente a los trabajadores de manera excepcional y en los que, además, la influencia política o sindical no fuese determinante, ni hubiese rechazo por parte de los empresarios, la comunidad habría contribuido a mejorar las relaciones obrero-patronales y constituiría un elemento armonizador dentro de la empresa.

Partiendo de estas apreciaciones, generalmente aceptadas, se comenzó el estudio analizando la actuación de los dirigentes comuneros en orden a detectar los comportamientos conducentes a una armonización de intereses o a un enfrentamiento con la empresa. Se trató, en este esfuerzo, de penetrar en la realidad más allá de la retórica de los comunicados, pronunciamientos o discursos. Se hizo así, precisamente por el distanciamiento entre las expresiones verbales y los comportamientos reales y por la búsqueda de los valores ideológicos interiorizados por los comuneros en los casos estudiados.

1. El conflicto y su naturaleza

Una de las primeras comprobaciones de la investigación fue. determinar que el "ambiente de conflicto en las CC.II. era efectivamente generalizado. En casi

todas las entrevistas se repetían casos de discrepancias entre la comunidad y las empresas. Denunciaban los dirigentes los incumplimientos de las leyes, los aprovechamientos de determinados recursos legalistas en desmedro de la comunidad. En los casos más agudos se describían represalias y hostigaciones en contra de los dirigentes comuneros. Además, estas expresiones de conflicto frecuentemente se repetían en los documentos emitidos por la comunidad, en los que no se dejaba de atacar acremente a la empresa, a la gerencia o a los accionistas. Todo eso componía un "ambiente" de conflicto a nivel verbal, perfectamente consecuente con las expresiones emanadas de las organizaciones representativas del movimiento comunero.

En este sentido, quedaron plenamente ratificadas las comprobaciones de investigaciones anteriores, las noticias periodísticas sobre los enfrentamientos entre comunidades y empresas difundidas por los diarios *Expreso* y *La Prensa*, desde que fueron expropiados a sus anteriores dueños, e inclusive el contenido de algunos discursos oficiales que reconocieron y enumeraron los principales conflictos. Precisamente por ello, y teniendo en cuenta las limitaciones de espacio, en el presente capítulo no se hace mi recuento detallado de los conflictos detectados y de sus características más saltantes. Se intenta, más bien, un análisis que permita deslindar, en términos cualitativos, la trascendencia que estos tienen sometiendo cada caso particular a un escrutinio más riguroso.

El deslinde parte de la comprobación de que, más allá de la verbalización del conflicto, se encontraban decisiones, actitudes y hechos, realizados por los dirigentes y/o aprobados por las bases, que resultaban demostrativos de la potencial integración del trabajador al interés de la empresa e, inclusive, de la gestación de una tendencia indubitable de colaboración consciente o inconsciente. De modo que, en determinada coyuntura, se pre

sentaban simultáneamente al ambiente de conflicto actos de integración y colaboración que no eran percibidos ni aceptados como tales. Pero, en definitiva, dichos actos se traducían en conductas o intenciones de los comuneros que objetivamente favorecían a las empresas y compatibilizaban, en esos casos concretos, los intereses de los trabajadores con los de los dueños del capital.

No todas las controversias entre empresa y comunidad pueden ser colocadas bajo una misma categoría, ni todas demuestran que existen intereses de clase en conflicto. Una gran mayoría de los enfrentamientos entre comunidad y empresa y de las luchas de las CC.II., manifiestan un conflicto de intereses particulares, o de grupo, que no tienen un origen en los objetivos y aspiraciones del proletariado, sino que son la expresión de una controversia entre dos partes que buscan satisfacer su propia conveniencia. De allí que se haga necesario distinguir esta gran mayoría de conflictos, que no trascienden más allá del ámbito de la empresa, de los otros de naturaleza diferente que, en definitiva, se insertan dentro de una estrategia de lucha contra el sistema.

Lo que define la naturaleza del conflicto no es el tema que le da origen sino los objetivos perseguidos por la comunidad o sus dirigentes en cada caso concreto, y la relación de ese enfrentamiento dentro de una perspectiva de lucha contra el sistema imperante.

El cálculo de la renta neta o su forma de distribución constituyen los temas que con mayor frecuencia generan conflictos entre las CC.II. y las empresas. El tema, de por sí, no da cuenta del objetivo buscado ni de la inserción de ese enfrentamiento dentro de una estrategia de lucha más amplia para una comunidad, ese conflicto puede tener como único fin el incremento de los ingresos dinerarios de sus miembros y los efectos de la controversia no trascenderán del ámbito de la empre

sa. Se tramitará dentro de los cauces legales y la discrepancia se concentrará exclusivamente en ese punto en discusión, sin que nada impida que, simultáneamente o a la terminación del conflicto, la comunidad esté dispuesta a colaborar con la empresa. Para otra comunidad, el mismo conflicto puede tener otros objetivos primordiales, como por ejemplo: el cuestionamiento del orden establecido dentro de la empresa, la denuncia al modelo de la CI y, por esa vía, el enfrentamiento a todo el orden social imperante. Entonces, sin que pierda su importancia secundaria el beneficio de los miembros de la comunidad, el éxito o fracaso obtenido constituirá solamente una tarea dentro de una estrategia trazada, un paso dentro de una perspectiva más amplia. La CI, en este último caso, rechazará sistemáticamente cualquier tipo de colaboración con la empresa, a menos que expresa y circunstancialmente una modalidad de acercamiento sea aceptada como paso táctico dentro de la lucha contra el sistema.

Un tercer tipo de conflictos que viene surgiendo a propósito de la CI, tiene que ver con los enfrentamientos que se originan entre los comuneros beneficiados y los no beneficiados. Aquí, más que una discrepancia con la empresa o un enfrentamiento contra el sistema, parece inaugurarse un área de conflictividad intra-clase cuyas consecuencias será necesario evaluar.

Así definida la naturaleza de los conflictos, interesa detenerse en el análisis de los casos en los que éstos se presentan y las características y modalidades bajo las cuales se desarrollan.

a. El enfrentamiento contra el sistema

En general, en todos los casos en los que se percibió que los conflictos de las comunidades se insertaban dentro de una estrategia de lucha contra el sistema, aparecía como característica, determinante la creciente po

litización de los dirigentes comuneros. Adicionalmente, pero sin que ello fuese determinante, distinguía a varias de estas comunidades los reducidos o nulos beneficios económicos producidos a sus miembros.

Sin embargo, la variable politización era definitoria. El ejemplo de esto último se encontró en una floreciente empresa metalmecánica cuyo principal accionista y gerente es reconocido como "empresario progresista" y que públicamente ha manifestado su preferencia por el modelo de la CI. Sin embargo, la comunidad no escatimó ni un esfuerzo en colaborar con el sindicato de obreros, cuyos dirigentes se presentan como más radicales que la CGTP (aunque no se sienten cómodos con el apelativo de "ultras"). La CI apoyó las huelgas del sindicato a sabiendas de que ello reduciría los beneficios económicos de sus miembros. Los dirigentes entrevistados declararon explícitamente "que su lucha era contra la empresa, y contra el sistema capitalista dentro del cual se inscribe la comunidad. Afirmaron que los planteamientos reivindicativos formulados tienen el propósito de fortalecer la conciencia de los trabajadores, para que se encuentren en mejores condiciones de lucha:

"Es verdad que la CI puede aburguesar al trabajador. Aquí tenemos compañeros que reciben sus utilidades y están pensando en comprarse aparatos eléctricos. Ese peligro existe, pero apoyamos la lucha reivindicativa de las comunidades, a pesar, del consumismo, porque creemos que cualquier migaja o tajada que se le saque a la empresa reduce la explotación aquí en nuestra fábrica y por aquí comienza la lucha para destruir el capitalismo. El aburguesamiento; el consumismo se combaten políticamente, con organización, con trabajo político, con círculos de estudios. Pero nosotros no podemos hacerle el juego a los capitalistas que quisieran que no reclamemos ni un sol para que el trabajador se manten-

ga puro. No todo depende de la estrategia política".

En una empresa pequeña de la rama metalmecánica, con un alto promedio de reparto de beneficios económicos, la comunidad y el sindicato se encontraban totalmente aliados en su lucha a favor de los trabajadores. Los dirigentes de la CI reconocían que estaban aprovechando y distorsionando los objetivos de la comunidad, pero justificaban esto con razones políticas: la necesidad de impedir el desarrollo del capitalismo (bajo cualquiera de sus fórmulas) y de desarrollar la capacidad de riesgo y decisión del trabajador que lo prepare a la toma del poder político. Los dirigentes de esta comunidad declararon:

"Los trabajadores no pedimos la CI. Nosotros no hicimos la ley. La CI es un esfuerzo burgués para disimular al capitalismo. Pero si ya tenemos en nuestras manos a la CI tenemos que usarla como arma... Nosotros estamos dispuestos a pelear, a arriesgar todo, aunque la empresa se vaya a la quiebra. Aquí los trabajadores conocemos nuestro trabajo y aprendemos a manejar la empresa. Nosotros sabemos que las demás industrias necesitan los productos de la empresa. Podremos salir adelante solos y si lo hacemos estaremos sirviendo para que otras comunidades tomen nuestras medidas y sigan nuestro camino".

La CI de una fábrica de confecciones de 80 trabajadores ilustró cómo, de mediar el factor politización y el apoyo de las bases, la frustración generada ante la falta de beneficios proporcionados por la comunidad puede traducirse en un enfrentamiento cuyo objetivo no es el buen funcionamiento de la comunidad, ni siquiera el reconocimiento de sus derechos, sino la lucha contra el sistema capitalista. Para ello, explicaban los dirigentes, los mecanismos de participación se convierten en ins

trumentos de la lucha política. La presidenta de la CI expresaba:

"Claro que la CI ha permitido avanzar. Nosotros pudimos saber lo que era la "cuenta dos" cuando un compañero de contabilidad nos explicó lo que hacía el dueño para pagar menos impuestos. Pero le daba menos a la CI. Se lo planteamos al dueño y creyó que ofreciéndonos plata nos tranquilizaría. No le aceptamos y, por miedo a los impuestos, cedió. Así poco a poco, la CI concientiza. Permite ver a la empresa por adentro. Aquí nunca hubo sindicato y por lo que vimos en la CI, lo organizamos. Yo pienso, no que la CI nos ha quitado el miedo. Claro, muchas compañeras ayudan en la lucha porque quieren más plata, ¿no? Algunas se venden al nuevo señor de relaciones industriales. Pero en la CI tratamos de que se dé cuenta de que la lucha no es por la plata, que en esta CI es muy poca. Es de concientización, es para el futuro".

Solamente en 3 de los casos analizados se comprobó comportamientos definidos ante los conflictos que permitieran enmarcarlos dentro de la categoría de los que se insertan dentro de una lucha contra el sistema.

b. El conflicto dentro del ámbito de la empresa

En la mayoría de los casos estudiados, los conflictos detectados y el comportamiento de los dirigentes de la comunidad tenían un propósito distinto a los anteriormente descritos. Buscaban el beneficio inmediato de los miembros, el reconocimiento de los derechos de la comunidad, frecuentemente conculcados por la administración de la empresa. En casos excepcionales, intentaban el planteamiento de argucias legales para mejorar por medio de la interpretación de la ley las atribuciones de la comunidad.

El cálculo de la renta neta, el acceso a las fuentes de información (actas y documentos conocidos por el directorio de la empresa o la junta de accionistas, o información contable), la entrega y valorización de las acciones correspondientes a la comunidad, la aceptación de la presencia e iniciativas del director comunero, el cálculo de la distribución de los beneficios comuneros, se repetían como temas de conflicto recurrentes en la gran mayoría de comunidades analizadas. Pero, en estos casos, tanto el comportamiento como la opinión de los entrevistados, coincidían en reflejar una actitud de alta conflictividad limitada al ámbito de la empresa y reducida al área del o de los puntos discrepantes.

"Todas las discusiones y los líos legales se acabarán cuando la empresa se acostumbre a respetar los derechos de la comunidad y cuando tengamos un juez que pueda dictar sentencias definitivas"

afirmaba el dirigente comunero de una fábrica de productos plásticos, sintetizando la percepción de los comuneros ante los conflictos de esta naturaleza.

A diferencia de las investigaciones anteriormente realizadas, en este estudio se comprobó una importante evolución de la conflictividad comunera: vienen surgiendo nuevos temas de conflicto que tocan los aspectos más sofisticados de la estructura legal de la sociedad anónima y de la empresa privada reformada. Estos nuevos temas, que de conformidad con los datos analizados se han mantenido dentro de la naturaleza de conflictos que se circunscriben al ámbito de la empresa, tienen que ver con los derechos de la comunidad como socio minoritario de la empresa y no propiamente con los mecanismos de participación establecidos por la ley de CC.II.

Se trata de casos en los que la CI discrepa del reparto de dividendos que la junta de accionistas de la sociedad ha acordado; cuestiona una decisión de lo so

dos con respecto a la reinversión de las utilidades; a la empresa la agilización de los trámites administrativos de aprobación de las reinversiones y le exige, además, que abone a la comunidad un interés por el uso del 15% de participación patrimonial aún antes de que culminen los procedimientos administrativos de aprobación. Se ha encontrado, inclusive, casos de oposición por parte de directores comuneros a la celebración de créditos que iba a asumir la empresa, al otorgamiento de garantías que ésta iba a ofrecer, a la adquisición de procedimientos tecnológicos, a la venta de maquinarias en razón de que ponen en peligro el patrimonio accionario de la CI, o entorpecen la producción y el funcionamiento de la empresa.

Gradualmente, con el crecimiento de la CI como socio de la empresa y como producto del proceso de encapsulamiento que el funcionamiento de la misma produce, el centro de la conflictividad con la empresa se va trasladando de los enfrentamientos iniciales tendientes al reconocimiento de los derechos básicos otorgados por la ley a la CI, a las controversias que explícitamente la ubican como socio minoritario dentro de la empresa y la insertan cada día más dentro del modelo diseñado en la legislación. Queda, sin embargo, por comprobar los efectos que en el futuro tendrá el fuero privativo de CC.II. que por su ley de: creación tiene competencia en asuntos de esta naturaleza y resolverá varias disputas latentes que por falta de mecanismos legales no han sido solucionadas al momento en que se recopilaron los datos para este estudio. Dependerá de la inclinación "técnica" o "política" que tenga el fuero que está llamado a constituirse en el principal campo de batalla entre las comunidades y las empresas.

Esta evolución de la conflictividad de las CC.II. contribuye a que los dirigentes comiencen a distinguir entre los conflictos propiamente laborales y los conflictos comuneros y, consecuentemente, se empieza a formu

lar una distribución de tareas entre el sindicato y la CI. Así lo percibía un ex-dirigente de una comunidad de la industria del papel:

"Los aumentos los conseguiremos con el sindicato, para mantener el poder adquisitivo del salario con relación al aumento del costo de vida. Pero lo demás, lo que es verdaderamente mejorar, se conseguirá a través de la CI, esforzándonos más y exigiendo que nos den las utilidades que nos corresponden".

Los casos analizados demuestran, por otra parte, que ante la ausencia de una creciente politización, en las comunidades en las que los beneficios económicos son reducidos, los conflictos se mantienen dentro del ámbito de la empresa y tienen por objetivo el logro de las condiciones que permitan el funcionamiento eficaz de la comunidad. La frustración, de por sí, no parece suficiente para que la dirigencia comunera se plantee un cuestionamiento más allá del marco de la empresa y del cumplimiento de la ley. Mantiene al comunero dentro de la perspectiva del incremento de los beneficios individuales y de la acumulación de una mayor porción del patrimonio accionario de la empresa.

Por último, la investigación ha permitido comprobar que la conflictividad en las empresas de propiedad del Estado o en las que éste participa en una proporción importante del capital, presenta características peculiares y exclusivas. Por lo general estas comunidades no adquieren propiedad del capital y su derecho a participar en la gestión se limita a dos representantes en el directorio. Los dirigentes de una industria química y de una papelera expresaron ser conscientes de que tratándose del Estado poco pueden exigir y que un enfrentamiento sería inútil. Tienden, por ello, a distinguirse del sindicato y no esperan de la comunidad mayores beneficios que los reconocidos.

En una de estas empresas que pasó del sector privado a manos del Estado, los dirigentes, al ver que coincidía el advenimiento de administración estatal con la merma en las utilidades, no obstante haberse producido un incremento en la producción, cancelaron sus posibilidades. En lugar de utilizar una táctica de enfrentamiento con la empresa se limitaron a invitar al presidente del directorio (un alto miembro de las FF.AA.) a una asamblea para que explicase a las bases los motivos de la reducción de utilidades. Le advertían, en la carta de invitación, que de no presentarse se generaría entre los trabajadores gran desconfianza en la nueva administración.

Otro caso estudiado de la industria de cemento demostraba que ante cualquier dificultad de la CI, los dirigentes del consejo evitaban enfrentarse directamente con los representantes del Estado y recurrían sistemáticamente a los principios participacionistas para pedir a la gerencia que dialogase personalmente con las bases.

Estos comportamientos, sin embargo, quedarían excluidos si el grado de politización fuese alto como parece ocurrir en la empresa siderúrgica que desafortunadamente no pudo ser incluida en la presente investigación.

c. El conflicto entre beneficiados y no-beneficiados

Otro de las tendencias comprobadas dentro de la evolución de los conflictos originados a partir del funcionamiento de las CC.II., tiene que ver con las controversias que se producen entre los beneficiados por la comunidad (los que efectiva e indubitadamente son miembros) y los no beneficiados pero que aspiran a serlo (los trabajadores de empresas de servicios cuyo derecho a pertenecer a la CI y percibir sus beneficios puede ser materia de controversia).

Dentro de esta temática, que esporádicamente se presentó con el surgimiento de las primeras comunidades,

también se ha producido una considerable evolución. Anteriormente, la existencia de la comunidad sirvió como elemento de aglutinamiento entre distintos grupos de trabajadores pertenecientes a la empresa matriz y a sus satélites. Al momento de constituirse las CC.II. se dieron evidentes muestras de solidaridad entre esos grupos y los dirigentes de las comunidades pertenecientes a las empresas matrices desplegaron esfuerzos y realizaron largas luchas con el propósito de integrar a los trabajadores de las empresas satélites como miembros de una sola comunidad. El nacimiento de la institución contribuyó, en ese tiempo, al aglutinamiento de distintos grupos de trabajadores. La comunidad era integradora, buscaba que se beneficiara la mayor cantidad de personas que con su esfuerzo contribuían a la generación de la renta neta de la empresa. Sin embargo, a partir del estudio de casos, la tendencia que viene desarrollándose parece ser la contraria: las comunidades en el presente tienden a negar la integración de trabajadores ajenos a la empresa matriz, comienzan a desconocer los derechos económicos que les corresponden a los trabajadores de empresas satélites que formalmente no han sido considerados miembros.

En cinco casos de los analizados se presentó este tipo de conflictos. En dos empresas cerveceras sendos grupos de trabajadores de empresas de servicios reclamaban el pago de la correspondiente compensación al cese y la comunidad se oponía a ello arguyendo razones de orden legal y práctico. Igualmente, en dos fábricas de productos alimenticios y en una empresa textil, trabajadores de empresas satélites, formalmente miembros de la CI, aspiraban a participar del reparto del 10% de la renta neta, ante la oposición cerrada de los dirigentes de la comunidad y la actitud neutral de la empresa que aparentemente observaba complacida la disputa entre compañeros de clase.

La CI, al generar este tipo de conflicto interno de clase, contribuye a acentuar a la fragmentación horizontal del proletariado que la existencia de ella misma implica, sembrando gérmenes de desorientación ideológica y minando las bases de la solidaridad de clase. Los beneficios económicos derivados de la CI propician las fricciones entre los mismos trabajadores y permiten que unos (los beneficiados) se enfrenten a otros (los no-beneficiados) priorizando su interés particular en detrimento de estos últimos.

Esta tendencia debe relacionarse con los comportamientos, que se detallan más adelante, de comunidades que han rechazado la contratación de nuevo personal, llegando inclusive a proponer que se mantenga una permanente reserva de trabajadores en período de prueba que nunca alcancen estabilidad y derecho a la CI.

Asimismo, debe buscarse los correlatos que tienen estos conflictos internos de clase en otros campos en los que se han introducido modificaciones a nivel de la super estructura jurídica (problemas surgidos en las otras CC.II. y en las organizaciones empresariales producto de la R.A.: CAPs, SAIS, etc.). A partir de allí parece inaugurarse un campo inédito de contradicciones internas, entre los beneficiados y los no-beneficiados por las reformas, que modifica sustancialmente el panorama el comportamiento de las clases en el Perú posterior a 1968.

2. Integración de la CI a los intereses de la empresa

Los comportamientos de integración y colaboración de la CI con la empresa constituyen una novedad derivada del presente estudio de casos. A su vez, dichos comportamientos constituyen uno de los fines primordiales del modelo de la CI, cuyos mecanismos están explícitamente ideados para producirlos. Por estas dos razones, en el presente capítulo se les analiza y estudia en forma extensa y detallada.

Sin embargo, el tratamiento del tema obliga a formular algunas advertencias iniciales: se trata de un conjunto de comportamientos ocurridos en forma coyuntural que revelan, por ahora, modalidades precarias de integración, aun cuando no son reconocidas como tales por los entrevistados, todos los cuales se componen de una tendencia general, suficientemente comprobada, todavía no predominante; pero con potencialidades para serlo.

a. Mecanismos de integración en el modelo de la CI

Existe, en el modelo de la CI, un conjunto de mecanismos de participación que al funcionar de manera envolvente permiten construir la base material sobre la que reposa la tendencia de integración y colaboración con la empresa. Es necesario describir detalladamente el funcionamiento de estos mecanismos para evitar simplificaciones. Frecuentemente se interpreta que la comunidad convierte a los trabajadores en propietarios y de esta condición se derivaría, mecánicamente, la tendencia integracionista.

Sin embargo, la CI no convierte al trabajador en propietario directo e individual de la empresa. Le permite acceder a la propiedad indirectamente, a través y por mediación de la persona jurídica "comunidad industrial" (ésta es la propietaria directa e individual), haciéndola tan sólo propietaria colectiva de un paquete de acciones. Pero esta propiedad colectiva no entraña los signos exteriores de la propiedad privada (tener "algo" aunque fuese un papel del cual sí se es propietario directo) .

Los comuneros entrevistados no se perciben a sí mismos como propietarios de la empresa. Algunos consideran que lo serán cuando la CI alcance el 50% del capital. Los demás, hacen una distinción previa entre los participantes colectivos en la propiedad (los comuneros) y la categoría de dueño individual, que es identificada con quienes dan las órdenes (la gerencia) o quie

nes ganan más dinero (los altos niveles ejecutivos y los accionistas) .

La falta de identificación con la condición de copropietario quedó comprobada en tres de los casos estudiados en los cuales la dirigencia de la comunidad propuso a las bases destinar los dividendos producidos por las acciones de propiedad de ésta a la compra de un mayor número de acciones de la empresa. En los tres casos, las condiciones de compra resultaban favorables a la comunidad, particularmente en dos de ellos en que se trataba de transferir capital que estaba en manos de extranjeros. Pero en ningún caso las bases aceptaron la propuesta.

En una empresa molinera de provincia, donde en años anteriores se habían comprado acciones mediante esta fórmula, decidieron repartir en efectivo la suma correspondiente a los dividendos. En una industria de electrodomésticos, la asamblea rechazó la propuesta, a iniciativa del secretario general del sindicato, aparentemente como medida táctica que permitiese a los trabajadores contar con dinero efectivo para apoyar una huelga inminente. En una empresa cervecera, cuyas acciones son altamente cotizadas en el mercado de capitales y reconocidas como "inversión segura", la asamblea prefirió el reparto inmediato de los dividendos, en lugar de la compra de acciones.

Los casos reseñados demuestran que el interés primordial del trabajador no es el incremento de la propiedad del capital de la empresa y en esto se distingue claramente del accionista individual. Los mecanismos a través de los cuales se sientan las bases de la tendencia integracionista están constituidos por el funcionamiento envolvente de las otras formas de participación.

El primer mecanismo que contribuye a la tendencia integracionista es la denominada "participación líquida", o sea el reparto en efectivo, entre todos los trabaja

dores, del 10% de la renta neta de la empresa. Al darse cuenta el trabajador que puede tener el derecho a cobrar todos los años una suma de dinero adicional a su salario, comienza a interesarse por la marcha de la empresa, por lo menos en el plazo inmediato. En ello se centra gran parte de la vida institucional de la comunidad y de allí nace su interés por fiscalizar y controlar la empresa. El beneficio del reparto en efectivo a juicio de la mayoría de dirigentes entrevistados puede llegar a constituir el único objetivo movilizador de la CI.

Si el 10% de participación líquida importa una suma apreciable para el trabajador, se habrá sentado la primera base material para que gradualmente se vaya preocupando por todos aquellos aspectos internos o externos de la marcha de la empresa que puedan incidir en el acrecentamiento de la distribución de dicho porcentaje. A esto se añade un segundo mecanismo integrador: la distribución de los dividendos de las acciones que posee la comunidad. El trabajador, por esta razón, tendrá que interesarse y preocuparse de otros asuntos de la empresa que tengan relación directa con las ganancias.

El tercer mecanismo es el denominado "participación al cese", que cuando se creó la CI no fue suficientemente evaluado, y pasó desapercibido. Consiste en el derecho que tiene cada trabajador de recibir, al momento de retirarse de la empresa, una parte del patrimonio accionario adquirido por su comunidad.

La participación al cese genera en el trabajador expectativas a largo plazo, le hace pensar en el futuro, en la prosperidad de los próximos años; le obliga a calcular cada año cuánto ha aumentado la cantidad que le correspondería si se retirase; le exige preocuparse porque el número de acciones en propiedad de la CI se incremente (para lo cual se requiere maximizar las utilidades de la empresa) -y porque el número de beneficiarios (comuneros) se mantenga igual o disminuya si es posible.

A manera de ilustración, y para evaluar la importancia de este mecanismo, téngase presente que en las empresas altamente redistributivas que fueron consideradas en este estudio, los comuneros que se habían retirado en 1974 recibieron por este concepto sumas cercanas a 100 mil soles en la industria cervecera. En las empresas de cemento, las cantidades fueron mayores: un entrevistado estaba por recibir la suma de 180 mil soles como participación al cese. De aquí que varias comunidades hayan buscado un sistema de coeficientes que le permite a cualquiera saber a cuánto asciende su participación al cese si en un momento dado decidiera retirarse.

A los tres mecanismos integradores detallados, habria que añadir tangencialmente otro más antiguo, que no proviene de la CI sino de la legislación laboral: los denominados "beneficios sociales" o compensación por tiempo de servicios, que constituyen una suma adicional que el trabajador recibe al retirarse de la empresa. La cantidad que cada uno recibirá se calcula en función del salario del trabajador y que aumenta con cada año de servicios a la empresa.

En las empresas más antiguas, cuyos trabajadores tienen varios años de servicios acumulados, los "beneficios sociales" sumados a la "participación al cese", componen la base objetiva que invita al trabajador a preocuparse por la protección e incremento de este derecho expectatio, lo cual, en última instancia, depende del desarrollo de la empresa y de la maximización de las utilidades. Todo ello condiciona su conducta y lo induce a comportarse no como un propietario -puesto que no se percibe como tal- sino más bien como un inversionista que se interesa por el rendimiento de su capital. Así lo reflejan las entrevistas con los dirigentes y trabajadores de mayor antigüedad en las empresas altamente redistributivas. Estos declararon que solamente esperaban el momento, de retirarse para percibir dicho

capital en efectivo y colocado en un negocio individual, o destinado a la compra de una segunda vivienda, para obtener una renta adicional a la pensión de jubilación.

El último mecanismo de integración funciona a través de la participación de la comunidad en la gestión de la empresa. En abstracto, el mecanismo actuaría para integrar a todos los trabajadores. Sin embargo, tiene eficacia solamente con los directores comuneros, con los presidentes de comunidades y en menor medida con los miembros del consejo de la CI.

En los casos concretos de los representantes de las CC.II. ante los directorios de las empresas, el mecanismo integrador actúa a través del permanente contacto del dirigente con los niveles ejecutivos de la empresa. Allí, el trabajador, al tener que enfrentarse a los problemas de política gerencial que el directorio conoce y en cuya solución participa aunque sea sólo con su presencia, es permanentemente forzado a pensar en el interés de la empresa antes que en el suyo propio o que el de sus demás compañeros de clase.

En muchas oportunidades, aunque se trate de un dirigente emanado de la base, elegido por ésta y leal a los trabajadores, es ineludible para el representante de la CI convertirse en co-responsable de la marcha de la empresa. Frecuentemente, se ve obligado a buscar los puntos de contacto entre las preocupaciones de la comunidad y los beneficios de la empresa. Se ve forzado, además, a tratar temas que no le son familiares, a adoptar un lenguaje que no le es propio, aunque fuera por el simple hecho de mantener un mínimo nivel de diálogo. Esto explica la preocupación de los entrevistados por los cursos de capacitación y, concretamente, la insistente demanda de que en estos se incluyan clases de oratoria: "para poder hablar al mismo nivel de ellos", "porque hablando correctamente a uno lo respetan en los directorios", "porque la principal condición para ser director

comunero es saber expresarse bien", según explícitamente lo declararon.

i. La integración de la CI hacia afuera de la empresa

Los resultados del estudio de casos han puesto de manifiesto que los únicos casos en que los entrevistados aceptan haber actuado para colaborar con la empresa tienen que ver con comportamientos originados en causas externas a ésta. En algunas circunstancias, estas manifestaciones de colaboración, además de haber sido reconocidas como tales, han sido explícitamente aceptadas por todos los comuneros.

Los casos de integración y colaboración "hacia afuera" se han manifestado a través de acciones o decisiones tomadas por la CI, a favor de la administración empresarial, en apoyo de reclamaciones o solicitudes formuladas a la administración pública. Excepcionalmente, dichas manifestaciones de apoyo se originaron en causas igualmente extrañas a la empresa pero que no involucraban una decisión, del Estado.

Veamos con qué características se presentaron comportamientos que implicaban integración de la CI a los intereses de la empresa.

ii. Apoyo a la empresa en solicitudes sobre controles estatales

La tendencia integracionista aparece con mayor frecuencia en las empresas más grandes, con sistemas de administración modernos, y que por el tipo de producción que realizan están sujetas a controles estatales. Es el caso de las industrias cuya producción cae bajo el control de precios, control que repercute directamente en sus utilidades.

En la industria cervecera, por ejemplo, las cuatro empresas productoras recurrieron al Ministerio solicitando que sus productos fueran excluidos del control de precios. Entre otros argumentos, las empresas sus ten

taron su pedido en las "consecuencias negativas (del control) al no poder hacer frente a los aumentos salariales, así como pasar a un ritmo decreciente la incorporación patrimonial por parte de las CC.II. y la participación directa de parte de todos los trabajadores de las empresas".

No todas las comunidades cerveceras apoyaron este pedido. Las empresas ubicadas en provincias lo hicieron enviando delegaciones a Lima para entrevistarse con ministros y funcionarios públicos y apoyar la petición presentada por la totalidad de empresas de esa rama. Las de Lima se abstuvieron de colaborar con sus respectivas empresas.

En una de las empresas cerveceras de provincias, el presidente de la CI incluía en su memoria el siguiente párrafo que contiene algunos detalles de las acciones realizadas y la fundamentación del apoyo brindado:

"Siendo que el Expediente presentado por nuestra empresa ya tiene más de un año sin tener resultado positivo alguno, cabe a nuestra CI interponer sus buenos oficios a fin de reforzar el pedido y obtener el tan anhelado aumento de precio de nuestro producto. Actualmente, los únicos beneficiados directos con la comercialización, son los distribuidores mayoristas, que dada la fuerte demanda del público consumidor, origina la especulación al recargar los precios sin respetar en lo mínimo la lista oficial de precios de venta al cliente detallista. La intervención del Consejo para lograr la autorización del Gobierno Revolucionario el aumento de precio de venta a nivel de fabricante, es con el único y exclusivo fin de beneficiar nuestra empresa, la CI y comuneros.

Se acordó solicitar a la gerencia, para que el estudio de abogados XX elabore una proforma de memorial dirigido al Presidente de la República, y

gestionar audiencia en Palacio de Gobierno, para que previa sustentación sea entregado por una comisión conformada por cuatro miembros del Consejo: quedando abierta la posibilidad de incrementar el número de integrantes, si así lo requieren las circunstancias".

Mientras tanto, otro dirigente cervecero de Lima explicaba las razones por las cuales su comunidad se abstuvo de apoyar la solicitud de las cuatro empresas productoras en los siguientes términos:

"Claro, los empresarios quisieron que las CC.II. apoyaran su pedido. El gerente nos mandó copias de todos los escritos que dirigieron al Ministerio. A cada rato nos decía que debíamos apoyar. En una asamblea general explicó a todos la cuestión de los precios, habló largo rato. Un día nos dijo que lo único que se necesitaba para que el Ministerio decidiese era nuestro apoyo. Pero nosotros consideramos que eso no está dentro de nuestra incumbencia. Además nos querían usar. Solamente cuando les conviene piden ayuda de la C.I. No, no nos dejamos. Además eso sería perjudicar a los demás obreros. Usted sabe, la cerveza es un alimento del pueblo que no debe encarecer".

Similar fue el comportamiento en las fábricas de cemento. Pidieron el aumento del precio oficial de su producto y consiguieron el apoyo de las respectivas comunidades. Solamente una CI no estuvo de acuerdo, "por las consecuencias en el costo de - las casas populares", y propuso a las autoridades que se establecieran precios diferentes: elevados para las construcciones privadas y controlados y bajos para las obras públicas y los programas de vivienda de interés social.

En el caso de una empresa molinera de provincias el apoyo a la solicitud de aumento de precios provino

de la CI y del sindicato que nombraron una delegación mixta para que realizaran las gestiones en Lima.

Por otra parte, las CC.II. estuvieron llanas a colaborar con las empresas en las gestiones necesarias para obtener las "tarjetas de dólares" que permiten la obtención de divisas para la importación de insumos. Algunas veces la CI actuó a pedido expreso de la gerencia. Hubo dos casos en que los dirigentes hicieron gestiones por iniciativa propia. En una oportunidad el director-comunero de una importante productora de derivados de cemento, que mantiene una actitud beligerante frente a la gerencia, acompañó personalmente al gerente general en sus visitas por las dependencias públicas e informó de esto a la asamblea general de su comunidad, que no puso ningún reparo a su actitud.

Comportamientos similares se repiten en las empresas cuyos insumos son importados a través de una entidad del Estado (generalmente por intermedio de ENCI) y que están sujetas al sistema de cuotas. Los dirigentes comuneros suelen contribuir con sus empresas y apoyar los pedidos de aumento o los reclamos por disminución de cuotas. Así lo hicieron en una molinera con sede en el sur del país, e inclusive en una empresa productora de leche en la que las relaciones entre la administración y la comunidad son altamente conflictivas.

iii. Apoyo a la empresa amenazada por la competencia

Pero más significativo que la colaboración con los empresarios en sus peticiones al Estado son los casos en los cuales la comunidad, o su dirigencia, han asumido la defensa de la empresa ante el peligro real o potencial de verse afectadas por otra empresa competitiva. Esta situación se planteó en uno de los casos analizados, pero por su importancia se ha tomado en cuenta también otro, no contemplado en el estudio, pero ampliamente conocido a través de informaciones periodísticas.

Una empresa molinera de provincia, en cuyo capital participan en alta proporción inversionistas extranjeros, se opuso a la instalación de otra empresa nacional dedicada al mismo rubro, en la misma ciudad. La comunidad percibió el problema, vio en peligro su desarrollo y el de la empresa, y apoyó la oposición de la gerencia y su directorio ante los organismos públicos. En este caso, el comportamiento de la comunidad se limitó al simple apoyo: envió recursos a las dependencias estatales y gestiones personales de sus dirigentes secundando a la empresa. Dichos dirigentes explicaron su actitud en función de la defensa de la estabilidad de sus miembros, que en su mayoría son personas de edad avanzada y con varios años de antigüedad en el trabajo.

"Además -dijeron- el sindicato está de acuerdo, si no hubiera habido comunidad, si el asunto de la competencia se hubiera presentado hace años, el sindicato hubiera hecho lo mismo. Luchamos contra la competencia porque defendemos nuestro puesto de trabajo".

El otro problema de competencia conocido por informaciones periodísticas, se produjo entre una empresa multinacional y otra nacional que se disputaban la exclusividad del ensamblaje de bujías para automóviles. Luego de un procedimiento administrativo ante el Ministerio de Industria, el asunto se hizo público a través de anuncios pagados en los diarios. Ambas empresas expresaron sus puntos de vista. Pero no lo hicieron directamente, sino por intermedio de sus respectivas CC.II quienes aparecieron firmando los avisos en los diarios. Las comunidades (no los gerentes ni los miembros del directorio) terminaron defendiendo el interés de sus respectivas empresas.

A pesar de que el lenguaje utilizado en los avisos periodísticos y la argumentación expuesta hacen dudar de la espontaneidad de la actitud asumida por las res

pectivas dirigencias, el caso permite ilustrar cómo, mediante una hábil maniobra puede convertirse una disputa típicamente empresarial en un problema comunero y presentarse con estas características a la opinión pública, sirviendo además la CI como arma de presión ante el Estado.

Esta es una muestra, sacada de un aviso pagado, en la que una CI se identifica plenamente con una empresa transnacional:

"La CI quiere servir al público consumidor poniendo en sus manos un producto de la más alta calidad y tecnología, y el derecho indiscutible de elegir entre por lo menos dos productos. Para tal efecto solicitamos apoyo al público consumidor y a las autoridades competentes del Ministerio de Industria y Turismo con el fin de poder cumplir con los primordiales objetivos de la Revolución Peruana en lo que concierne a progreso económico, desarrollo industrial y ganancia de divisas mediante la exportación".

b. *Integración hacia adentro*

Las conductas de integración hacia dentro se presentan cuando el trabajador (o la directiva comunera) asumen preocupaciones propias de la empresa y de allí derivan comportamientos congruentes con esas preocupaciones, despojándose, en ese momento, de los intereses que corresponden a su condición de asalariados.

Estas conductas se dan en la realidad de manera velada, sutil. Coexisten dentro del ambiente general de conflicto con la empresa y se manifiestan en coyunturas específicas y por lo general de modo precario. Solamente en circunstancias excepcionales son reconocidas como formas de colaboración con la empresa, pero aun en esas circunstancias mantienen características coyunturales y precarias.

En la mayoría de los casos los dirigentes comuneros no se perciben a sí mismos, ni ante las bases ni en las entrevistas, actuando en forma colaboracionista ni integrándose a los intereses de la empresa. Esto porque el dirigente debe su cargo a una asamblea de trabajadores ante la cual tiene que actuar consecuentemente, de manera que si se percibiera un atisbo de alianza o componenda con la gerencia - que es como se interpretan las conductas de integración hacia adentro- peligraría la permanencia de ese dirigente en el cargo. Igualmente, la fiscalización, informal pero efectiva, que ejercen los sindicatos sobre la CI de una empresa, obligan al dirigente a mantener una permanente retórica conflictual y a esconder o dejar pasar desapercibidamente las conductas integracionistas cuando el dirigente comunero es consciente de ellas.

Por parte de las empresas, la coexistencia de actitudes de enfrentamiento con invitaciones a la colaboración de la CI y de los trabajadores, también se produce. Especialmente en las industrias más redistributivas, modernamente organizadas y con ágiles sistemas de relaciones industriales.

Pero el análisis del comportamiento sobre el que se basa el presente estudio, no deriva sus interpretaciones exclusivamente de las declaraciones de los entrevistados sino de los comportamientos objetivos detectados en cada caso. De aquí que a pesar de la sutil y velada presencia de las manifestaciones de integración hacia dentro, sea posible descubrirlas más allá del reconocimiento que de ellas tienen los declarantes.

De las entrevistas surge como comprobación general que durante los primeros meses de funcionamiento de las comunidades, los empresarios que aceptaron su constitución trataron de utilizarla en beneficio de los intereses de la empresa. Los declarantes reconocen que en ese corto período de tiempo los trabajadores, por su parte,

espontáneamente pusieron mayor esfuerzo en la producción. Pero esta etapa duró poco tiempo. Los resultados no respondieron a las expectativas de los trabajadores:

"Todos nos pusimos a trabajar duro -declaró un dirigente cervecero- a ponerle el hombro a la producción. Pero cuando vimos el balance nos dimos cuenta que la empresa se llevaba más que antes. Ahí quedó la cosa. Por eso ahora que se nos pide mayor cuidado en las mermas, mayor esfuerzo para aumentar la producción, nosotros respondemos que debe haber también un aumento en el salario, que es lo seguro".

Solamente en una de las comunidades estudiadas se encontró una consciente y constante conducta de colaboración con la empresa. Se trata de una industria licorera del norte, que tiene solamente 19 trabajadores y una planta altamente mecanizada. Se caracteriza, además, por haber distribuido el más alto promedio de participación líquida entre los comuneros (en el ejercicio 1974: 150 mil soles promedio; el reparto efectivo, en función de las proporciones que la ley señala, osciló entre 78 mil soles, el comunero que menos recibió, y más de 300 mil para el superintendente).

Los dirigentes de esta comunidad reconocieron que no existía ninguna discrepancia con la administración. Describieron que la colaboración con la empresa se puso de manifiesto cuando, en los primeros meses del 74, se había reducido la producción por la escasez de botellas. El superintendente, en ese momento, reunió á todos los trabajadores. Se constituyó una asamblea informal a la que, a nombre de la empresa, solicitó mayor esfuerzo para recuperar el promedio de rendimiento de la producción. Los trabajadores aceptaron trabajar a ritmo acelerado, sin ningún incremento en la remuneración e, inclusive, .cumplir horas extraordinarias sin percibir alguna remuneración adicional.

Se trataba, en suma, de un caso excepcional, de un grupo de trabajadores altamente privilegiados, que demostraron una conducta igualmente excepcional.

Otro caso de reconocimiento consciente de comportamiento de colaboración se presentó en una empresa textil, de 120 trabajadores, en la que los accionistas privados mantenían una disputa interna. Uno de ellos, aliándose con la CI, que era propietaria del 18% de las acciones, se dio cuenta que lograba el control de la sociedad. A partir de ello, se inició un proceso de colaboraciones mutuas en el que la CI obtuvo facilidades (tiempo libre pagado para cursos de capacitación, flexibilidad en las licencias de los miembros del consejo de la CI, y otras similares), y brindó amplia colaboración a la gerencia. Pero los dirigentes advirtieron:

"Estamos llanos a colaborar con la empresa en apoyar sus puntos de vista, pero no siempre, apoyaremos mientras esta situación siga. Si el accionista con quien hemos transado se voltea, entonces no van a contar con los comuneros".

Las modalidades bajo las cuales se presentan comportamientos de precaria integración hacia adentro, que no son aceptados como tales por los comuneros, han sido clasificadas dentro de tres grandes áreas: *i.* preocupación por la producción y la productividad; *ii.* interferencia en los asuntos sindicales; y *iii.* preocupación por el futuro de la empresa.

i. Preocupación por la producción y la productividad

El dirigente comunero tiende a manifestarse preocupado por el incremento de la producción y la productividad siempre y cuando ello no implique exclusivamente un mayor esfuerzo directo del trabajador. Esta preocupación también puede ser compartida por los demás miembros de la CI. En cualquier caso, el trabajador se plantea el problema del mantenimiento, mejoramien

to y modernización de los equipos y maquinarias, del perfeccionamiento de los sistemas de comercialización, de la racionalización de la utilización de la mano de obra empleada y de las inversiones y reinversiones destinadas al crecimiento, expansión y desarrollo de la empresa. Los directores comuneros, los más directamente expuestos a la problemática empresarial, suelen demostrar especial preocupación por los planes de reinversión de la empresa.

En una de las fábricas de cerveza en que la comunidad no pierde oportunidad de denunciar y cuestionar a la gerencia, aparecía en una acta del consejo de la del siguiente informe del director comunero:

"Informo también que había protestado por los problemas internos de la empresa, porque, si bien es cierto que la CI cuida de la producción y de la productividad, es contraproducente e inhumano exigir a los trabajadores más de lo que pueden dar; si se quiere una renta neta muy elevada, es necesario que se automatice la empresa. Expuso que había manifestado a nivel de gerencia y de directorio, su extrañeza porque no se había continuado con el plan trazado para la automatización de la empresa".

Y en el boletín de esta CI, el consejo exponía su posición:

"La CI no es ni debe ser un instrumento de explotación, ni en nombre de ella con el pretexto de las "utilidades" exigir al trabajador mayor rendimiento de lo que la naturaleza da a su físico. Si bien es cierto que deseamos y queremos que la producción se eleve mediante la productividad para beneficio de todos en general, pero sin discriminación - es necesario que las maquinarias tengan los adelantos técnicos y así conseguir la automatización y mediante ella la productividad" .

En una empresa metal-mecánica de capital extranjero en la que, aparentemente, la producción y la productividad no preocupaba a los comuneros, el dirigente entrevistado decía:

"Es una lástima, así debería ser pero aquí no ocurre. Tengo conocimiento de que en otras fábricas sí, pero en esta no".

En todas las actas de asamblea general, durante los tres primeros años de vida de la CI de una empresa de derivados de cemento, aparecían intervenciones de los trabajadores de base en las que exigían a la empresa la renovación de determinadas maquinarias e, inclusive, llegaron a proponer detalladamente cambios en el proceso productivo que facilitasen las operaciones y agilizaran la elaboración de los productos. En una oportunidad, un grupo de comuneros intervino para pedir que se denunciase ante la empresa la demora de la administración en reparar algunos equipos que estaban impidiendo el incremento de la producción.

Otra comunidad de un conglomerado textil hacía llamados a sus miembros, por intermedio de sus boletines, para que contribuyesen con la reducción de los desperdicios y redoblasen su preocupación por la calidad de los productos. En una fábrica de confecciones la comunidad formalmente protestaba ante la gerencia por haber continuado la fabricación de modelos de prendas de vestir que estaban fuera de moda y que, a consecuencia de ello, se encontraban repletando los almacenes.

La CI de una empresa mediana de tejidos constituyó un comité encargado de exanlinar cuidadosamente las maquinarias exhibidas en una exposición industrial. La comisión presentó a la empresa una gama de posibilidades para adquirir las maquinarias adecuadas. Según la versión de los entrevistados, no mereció ningún comentario esta iniciativa de los comuneros: - ni el directorio ni la gerencia manifestaron siquiera haber recibi

do el informe de ese comité. Para los declarantes esta actitud, además de decepcionarlos, ejemplificaba la falta de "cambio de mentalidad" de la administración de su empresa.

Sin embargo, no faltaron dirigentes entrevistados que pusieron en tela de juicio la ventaja para los trabajadores de estas manifestaciones de la tendencia integracionista. Uno, de una empresa de bebidas expresó:

"En realidad la CI ha favorecido mucho a la empresa. Ahora el trabajador denuncia a sus compañeros que de casualidad rompen botellas, a los que accidentalmente malogran las maquinarias, porque esto afecta la producción. Sin darse cuenta el trabajador está mejorando a la empresa, hasta se está impidiendo la contratación de más personal".

ii. Interferencia de la comunidad en los asuntos sindicales

Otro aspecto demostrativo de la tendencia de la CI a integrarse a la empresa es el fenómeno, que ha comenzado a repetirse a partir de los últimos dos años, que consiste en la intervención de la comunidad en la solución de los pliegos de reclamaciones por mejoras salariales y de condiciones de trabajo y en otro tipo de conflictos entre el sindicato y la empresa. Mucho se ha hablado y comprobado sobre las vinculaciones entre el sindicato y la CI y las formas cómo los sindicatos ejercen control sobre la comunidad y ponen a éstas bajo su servicio. Los casos analizados para la presente investigación obligan a replantear el análisis de las relaciones comunidad-sindicato, en función de las nuevas articulaciones.

Interesa, en esta parte del presente volumen, plantear que con mayor frecuencia de la prevista se ha com

probado que las CC.II. actúan deliberadamente con el propósito de promover un acuerdo entre empresa y sindicato. En las empresas cerveceras, donde por primera vez se dio a conocer públicamente la labor de una CI en la solución del pliego de reclamos, el comportamiento se repitió en las cuatro analizadas, con excepción de una que mantiene una discrepancia de varios años con su sindicato al que considera pro-empresarial.

Tanto en una cervecera de Lima, cuanto en la empresa transnacional de electrodomésticos, y en tres empresas textiles de las estudiadas, la CI intervino en la tramitación del pliego de reclamos en el momento en que el trato directo entre las partes estaba por romperse y la huelga aparecía como inminente. En ese instante la comunidad propuso y consiguió la continuación de las negociaciones que a los pocos días terminaron con un acuerdo satisfactorio. Los dirigentes de estas comunidades declaran que su intervención es eficaz porque favorece un arreglo satisfactorio para los trabajadores y evita pérdidas innecesarias a la comunidad y a la empresa. Siguiendo ese comportamiento, estas comunidades han aceptado participar en otras negociaciones entre la empresa y el sindicato con voz pero sin voto. El director comunero de la empresa cervecera añade que, gracias a sus gestiones con ambas partes, se concilió un viejo conflicto sobre turnos y el funcionamiento de líneas de embotellamiento que durante varios años había permanecido insoluble.

En una cervecera de provincias, el presidente consignaba en su memoria el siguiente acuerdo de una sesión del consejo:

"Pasar carta al Sindicato de Trabajadores con copia al MIT, referente a paralización del trabajo en sobretiempo del día 27-12-74 sin mediar razón alguna para hacerlo; perjudicando la economía de los comuneros, la CI y la empresa".

La misma memoria de actividades presentada ante la asamblea de la CI hacía resaltar la:

"Intervención del consejo para mediar entre dirigentes del Sindicato de Trabajadores de la fábrica y la empresa..., en vista del acto conflictivo y de haberse dado el plazo de huelga indefinida por parte de los trabajadores, al no ponerse de acuerdo en las negociaciones sobre revisión de Convenios y Pactos Colectivos de Trabajo desde el año 1957. Tuvo éxito esta nuestra gestión, al reconciliar a las partes litigantes y sugerir la dación de S/. 3,000.00 por una sola vez como medio de arreglo; el sindicato logró S/. 4,750.00 y otros beneficios de orden económico y social para sus afiliados" .

En una empresa de cemento, el director comunero propuso integrar la comisión del directorio encargada de estudiar el pliego presentado por el sindicato, pues consideraba que allí podría darse cuenta de las exageradas pretensiones del sindicato y convencerlos que las redujeran.

Una comunidad de una empresa de productos de corcho y derivados exigió que la elaboración del pliego de reclamaciones se hiciese bajo el asesoramiento de la comunidad para evitar excesos que pudieran obligar a actitudes extremas que perjudican a la comunidad. Demostró este caso que la utilización de la CI para proporcionar información al sindicato y mejorar su posición de negociación puede operar a la inversa: la comunidad utilizando la información para moderar las aspiraciones sindicales y facilitar la solución de los pliegos.

En el caso de una empresa textil de mediano tamaño, el director comunero ponía el siguiente ejemplo para demostrar cómo su CI estaba superando al sindicato de la empresa:

"Antes el sindicato logró un pacto que obligaba a la empresa a poner al trabajador más antiguo a manejar la maquinaria más nueva. Eso sería antes. Ahora la CI ha logrado que las cosas cambien: la maquinaria nueva para el más capacitado, sea joven o viejo en la empresa".

No faltan, aunque son esporádicas, las ocasiones en las cuales la CI asume integralmente el interés patronal y se sustituye a la empresa en su crítica y denuncia a las pretensiones del sindicato. Destacó en la investigación el caso de una empresa de productos lácteos que concedió voluntariamente a la comunidad la mitad de representación en el directorio, aunque ésta se encuentra lejos de poseer el 50% del capital accionario. Los directores comuneros y los dueños estaban empeñados en superar una reciente crisis y salir a flote, cuando el sindicato presentó su pliego de reclamaciones. La CI lo rechazó abiertamente. Recurrió a los diarios para denunciar las exageraciones del sindicato en el pedido de aumentos salariales. Calificaron, los dirigentes de la CI, de irracional la pretensión del sindicato, justamente porque se daba en esa empresa donde los trabajadores eran responsables de su conducción al 50% y que se encontraba en proceso de reflatamiento. Los dirigentes sindicales, al ser entrevistados, acusaron a la CI de actuar en defensa de los intereses del dueño.

" A pesar de las apariencias - dijeron los sindicalistas - el dueño sigue imponiendo su voluntad. Las cosas no han cambiado. Las cosas suben, necesitamos salarios más altos, con co-gestión o sin co-gestión".

También comienzan a aparecer otras formas, de actuar de las CC.II. que afectan las relaciones sindicato y empresa. Surgen reuniones informales entre representantes de la comunidad con la gerencia u otros funcionarios en las que se plantea la solución de problemas de

carácter sindical, a propuesta de la CI o de la empresa. En algunas circunstancias se ha llamado al sindicato para que intervenga en estas reuniones informales.

Sin embargo, el hecho de que estos encuentros informales existan no es demostrativo de un definido comportamiento de integración hacia adentro. Las entrevistas demuestran, de una parte, que las comunidades pueden aprovechar de ellas en beneficio del sindicato, para que éste no se desgaste en reclamos menudos. Un dirigente de una empresa de alimentos y derivados explicaba:

"Sirven para que la sangre no llegue al río... si llega, entonces le toca actuar con toda fuerza al sindicato que ha conservado sus energías sin quemarse".

Otros dirigentes entrevistados manifestaron ser conscientes de que las reuniones informales podrían constituirse en un mecanismo para evitar el enfrentamiento directo contra el sindicato. Nos llaman para "hacer de colchoncito", decía un comunero de una empresa metal-mecánica. El presidente de una comunidad de Arequipa manifestaba sus reservas:

"En esas reuniones todos nos responsabilizamos, pase lo que pase. Y eso, pues, no siempre conviene".

iii. La CI y su preocupación por el futuro de la empresa

Otra modalidad bajo la cual surge la tendencia de integración hacia adentro es la creciente preocupación de las comunidades por el desarrollo y crecimiento de las inversiones de la empresa, preocupación que, a veces, adquiere niveles de sofisticación semejantes a los de cualquier inversionista moderno.

Los consejos de CC.II. de empresas grandes comienzan a pensar "en grande", adentrándose en toda la ma-

raña definanciamientos, reinversiones, procedimientos tecnológicos, etc., que son de vital importancia para un inversionista.

El consejo de la comunidad de una empresa de derivados de cemento presentaba, en su memoria correspondiente, un análisis financiero de la CI y de la empresa, en el cual cuestionaba el exceso de cuentas por cobrar, que contrastaba con el reducido monto de cuentas por pagar. El informe consideraba excesivos los recursos gastados en asistencia técnica recibida del exterior y entraba en precisiones y detalles propios del accionista que cuida y protege su patrimonio. En esa misma comunidad se proponía para el futuro sugerir a la empresa determinadas decisiones tendientes a incrementar la producción, a mejorar la productividad e, inclusive, a sustituir la construcción de una nueva fábrica para proveer la demanda generada por una irrigación en etapa de ejecución.

Similar actitud manifiestan la mayoría de comunidades de la rama de cemento. Comparten la preocupación de la empresa por las ampliaciones y reinversiones, están al tanto de ellas y promueven el aumento de precio del producto porque consideran que ésta es la única posibilidad de obtener el financiamiento requerido.

Pero el asunto no se queda en simples propuestas o en compartir preocupaciones con la empresa. Hay comunidades, dos de las estudiadas lo plantearon y discutieron en asamblea, que están dispuestas a contratar a un equipo de asesores y consultores que colaboren con el consejo para elaborar planes y proyectos que puedan convertirse en propuestas a la empresa. Estos asesores y consultores, además, servirían para preparar y capacitar a la comunidad, a los miembros del consejo y a algunos trabajadores para que, en un futuro cercano, asuman una responsabilidad mayoritaria en el manejo de la empresa.

De otro lado, no se descarta la posibilidad de que las CC.II. puedan convertirse en entes de inversión fuera de la empresa. Las comunidades de empresas grandes y rentables, cuentan con varios millones de soles disponibles de su propio patrimonio. Estos fondos, de libre disposición de la comunidad, provienen de los honorarios o dietas que percibe su representante en el directorio (cantidades que por ley pasan a la comunidad) y de los dividendos de las acciones de propiedad de la comunidad. Estas sumas, por lo general son repartidas por decisión de la asamblea, pero algunos dirigentes han propuesto invertirlas a fin de mantener para compensar a los trabajadores que cesan. Desde luego, también ha habido intermediarios financieros e instituciones bancarias, que se han acercado a las comunidades ofreciendo interesantes retornos por la colocación de esos fondos. Y no faltan los gerentes y ejecutivos, que, como miembros de la comunidad, reclaman se tomen acciones en ese sentido, para proteger el patrimonio comunero del deterioro del poder adquisitivo de la moneda. En algunas comunidades se ha hecho alguna inversión en forma tímida: depósitos en cuentas de ahorro o compra de bonos. Pero en todas las comunidades grandes el problema se ha planteado. En una cervecera se ha llegado a conformar una comisión a efectos de estudiar la mejor colocación de los fondos de la comunidad.

Este último indicio de la potencialidad de la comunidad como inversionista, que solamente es concebible en las empresas más rentables, implicaría que el trabajador, al participar en esta comunidad, conviviría naturalmente con la problemática de las finanzas y los máximos rendimientos del capital, preparándose, en la práctica, a aceptar el rol de inversionistas que, a su vez, juega la CI dentro de la empresa.

3. El impacto ideológico de la CI a nivel particular

La CI, dentro del proyecto político del gobierno de la Fuerza Armada, ha estado destinada a cumplir un papel ideológico particularmente significativo. Los expositores oficiales del modelo han insistido permanentemente en el cambio cualitativo de la condición previa de asalariado del trabajador, quien -gracias a la reforma de la empresa privada- estaría destinado a convertirse en co-propietario colectivo y, consecuentemente, a "cambiar su mentalidad", a asumir una "nueva actitud".

Pero, al mismo tiempo que el trabajador comunero ha estado sometido a esta suerte de bombardeo ideológico, la propia experiencia acumulada en la implementación de la reforma, la movilización desencadenada a partir de ella y la creciente politización ocurrida a partir de 1968, ha generado a nivel institucional resultados exactamente opuestos a los esperados por el Estado. Cualquier análisis de los pronunciamientos institucionales del movimiento comunero refleja que el "cambio de mentalidad" y la "nueva actitud" no se ha producido. Por el contrario, algunos elementos recientes de la evolución de dicho movimiento permitirían vislumbrar una profundización de la conciencia proletaria.

Sin embargo, la observación de la realidad basada en el estudio de ciertos casos significativos, en entrevistas individuales con dirigentes comuneros, en el análisis de comportamientos a partir de fuentes internas de las CC.II. consideradas en la presente investigación, permiten descubrir algunas tendencias que, a pesar de ser discontinuas y precarias, resultan demostrativas de una paulatina internalización a nivel individual o grupal del mensaje ideológico de la CI. Las comprobaciones que a continuación se presentan pueden resultar prematuras, sobre todo porque se basan en evidencia recopilada antes de que los efectos de la crisis económica se hicieron patentes. A pesar de ello es lo suficientemente im

portantecomo para destacada precisamente ahora en que la Ley de Pequeña Empresa y los anuncios de modificaciones al régimen vigente de la CI amenazan con la eliminación de un alto porcentaje de ellas lo cual, en última instancia, dependerá de la claridad ideológica que sobre su rol histórico mantenga el sector del proletariado industrial afectado por la reforma de la empresa privada.

El funcionamiento envolvente de los mecanismos de integración de la CI. dentro de cada empresa contribuye a que se produzca un impacto ideológico caracterizado por la desorientación del trabajador con relación a las clases y su encapsulamiento en la problemática comunera y de su empresa, encapsulamiento que se produce tanto en el conflicto cuanto en la integración.

La desorientación comienza por la nueva percepción que se genera en el comunero de su empresa y de su ubicación dentro de ésta. Aunque ya se señaló que el trabajador no llega a concebirse a sí mismo como copropietario de la empresa, los mecanismos de integración contribuyen a que el concepto empresa sea abstraído de su tradicional identificación con "la patronal" o los patronos. El comunero comienza a distinguir a los dueños o administradores de la empresa, como tal, la cual es concebida como un ente abstracto en el que tiene un interés económico que puede ser real (si la empresa es redistributiva y la CI ha rendido beneficios) o de expectativa (si todavía no se han percibido las ventajas económicas). Pero en ambos casos siempre existe la posibilidad de que ese interés se incremente en el futuro si ese ente abstracto (la empresa) es bien manejado, protegido y atendido por todos los que pertenecen a ella.

Así, la empresa -para el comunero- puede transformarse en una organización que además de constituir su fuente de trabajo; le brinda seguridad para el futu

ro pudiendo permitirle acumular una importante cantidad de dinero para el momento en que se retire.

Esta nueva concepción de la empresa como ente abstracto conduce, a su vez, a encapsular al trabajador dentro de ella y a desubicarlo con relación a los demás miembros de su clase. De aquí que en varias comunidades estudiadas se hayan encontrado casos en los cuales las comunidades demuestran especial sensibilidad hacia los problemas de la mano de obra a utilizarse dentro de su empresa. Precisamente por proteger el interés económico de sus miembros, varias CC.II. se han opuesto rotundamente al incremento de trabajadores dentro de la empresa y se han convertido en fiscales del rendimiento económico de cada trabajador.

En una fábrica de útiles escolares, que se encuentra en plena etapa de expansión, los comuneros, al saber que la distribución individual de la participación líquida había disminuido con relación al año anterior, únicamente porque el personal aumentó de 40 a 60 trabajadores, acordaron plantear que no hubiera ninguna nueva contratación. Al explicarles el gerente que la expansión de la empresa requería de aumento de mano de obra la comunidad propuso que los nuevos trabajadores fuesen despedidos antes de cumplir el período de prueba y de convertirse en estables.

En una fábrica de tejidos, de mediano tamaño, el director-comunero, al exponer los escasos beneficios que la CI estaba aportando a sus miembros expresó:

"Otro punto que se me escapaba es que... nosotros hemos subido en grueso de personal desde el año 70 al 75 casi en un 45%. Para el 70 había 600 y ahora somos alrededor de 1,000 trabajadores, eso se ha tratado y yo lo he llevado como ponencia a reunión de directorio y ya se han tomado medidas que ya no se va a tomar más personal sin comprobar que realmente se necesita mano de

obra, y esto se va a aceptar. De los 400 que han ingresado, hay más obreros que empleados; en el año 1970 había 95 empleados, ahora casi se han duplicado.

Yo sugería que por lo menos se restrinja el recibir en lo sucesivo personal, que hay personal demás.

Han aceptado que las vacantes que haya serán llenadas por gente de la misma planta y así ya no se toma más personal. Se tomará personal eventual o estable siempre y cuando se compruebe la necesidad de mano de obra, esto beneficia no sólo a la CI sino a la misma empresa".

Otra comunidad de la rama de bebidas alcohólicas denunciaba la contratación de obreros de avanzada edad que por su limitada capacidad impedían el desarrollo de la comunidad. En un caso de la industria metal-mecánica constaba en los archivos de la empresa el pedido formulado por la comunidad para que despidiese a un trabajador que estaba en edad de jubilarse y se suprimiese la plaza a fin de evitar que aumente innecesariamente el número de servidores.

Un caso significativo fue el de una fábrica textil con cerca de 200 trabajadores, en la cual la comunidad había constituido un comité paritario con la empresa que se encargaba de comprobar la real necesidad de cada nueva contratación, de examinar y escoger a los postulantes, de evaluar el rendimiento de los trabajadores en período de prueba y de decidir quiénes se convertían en estables. Por versión de uno de los dirigentes, se supo que en los meses de funcionamiento del comité ninguno de los 17 obreros que estuvieron a prueba se quedaron como trabajadores permanentes. Pero las labores de dicho comité abarcan, además, la fiscalización del cumplimiento real, efectivo y eficiente de la jornada de trabajo de cada comunero. Los declarantes de

esta empresa señalaron que inicialmente la tarea de fiscalización tuvo el propósito de controlar a los empleados, quienes aunque ganaban más no trabajaban la jornada completa. Pero, se amplió el radio de acción del comité incluyendo a los obreros para contribuir a que aumentasen las utilidades. El caso de este comité aparentemente es excepcional. En todas las entrevistas realizadas se indagó sobre la materia sin encontrarse repetición en ningún otro.

Y el proceso de encapsulamiento continúa desarrollando la tendencia del trabajador a reducir la visión global de la sociedad a la dimensión del micro-clima empresarial y a introducirlo dentro de una cápsula (la empresa privada reformada) que agota toda su problemática en sí misma, cerrando la posibilidad de establecer vinculaciones horizontales con el mundo exterior.

El encapsulamiento no es un fenómeno consciente. Es una tendencia que puede comprobarse a nivel individual a través de la repetición de determinadas conductas o conceptualizaciones y que, en parte, explica que a pesar del ambiente de conflicto entre empresa y comunidad, en los hechos se desarrollen conductas y procesos de integración efectiva.

Como resultado del encapsulamiento se produce el primer fraccionamiento del proletariado urbano de la industria manufacturera, fraccionamiento que tiene lugar a nivel de cada empresa. Este fraccionamiento en el primer nivel constituye la base de otros producidos en los niveles superiores de la organización social: el pesquero, de telecomunicaciones, agrario, juvenil, educativo, etc., que configuran los grandes estancos dentro de los cuales se basa la organización de la sociedad civil peruana, delineando la estructuración corporativista que algunos se han encargado de señalar.

De otro lado, el impacto ideológico de la CI (desorientación y encapsulamiento) contribuye a generalizar

la percepción de que la causa de los problemas de las CC.II., según opinión mayoritaria de los entrevistados, se encuentra en los problemas surgidos de una legislación incompleta. Esto, a su vez, se ha reproducido a nivel institucional del movimiento comunero que durante mucho tiempo ha centrado su esfuerzo en la crítica a las normas legales y en la búsqueda de soluciones que se traduzcan en nuevos dispositivos, que presumiblemente son autosuficientes para solucionar todos los problemas, lo cual refleja también un alto grado de intemalización del valor que el propio Estado otorga a los dispositivos legales.

En muchas ocasiones los dirigentes comuneros expresan que no hay nada que hacer hasta que no se modifique la legislación. O simplemente se han convencido de que la solución de toda la problemática de las comunidades terminará cuando se promulguen las normas legales que los comuneros han venido reclamando.

Solamente por excepción se tiene en cuenta que la burocracia juega un papel importante en la marcha de las CC.II. Los dirigentes que son conscientes del rol de los funcionarios suelen quejarse de las interpretaciones restrictivas que éstos hacen de las leyes. Sin embargo, varios de los dirigentes entrevistados, especialmente los de comunidades de provincias, refieren que han seguido fielmente todas las instrucciones y pautas proporcionadas por los funcionarios.

Un elemento más se añade a nivel micro: la apreciación de que el éxito de la el depende de las personas que administran la empresa. Muchos de los dirigentes entrevistados consideran que la mayoría de las dificultades que no se originan en la ley, se producen por la actitud de los gerentes o empresarios quienes por su mentalidad, por su intransigencia crean problemas e impiden las soluciones. De aquí la frecuencia con que, en los conflictos más agudos, se acuse a gerentes y funcio

narios por su actitud contraria a la comunidad. Los dirigentes llegan a aceptar que "las cosas serían distintas con otras personas" que "si cambian de mentalidad los problemas en la empresa se solucionarían", y esperan que cuando la comunidad aumente su participación en el capital y su control en la empresa, los gerentes "se verán obligados a cambiar sus actitudes o tendremos que contratar nueva gente que entienda que las cosas ya no son como antes". En una empresa textil, el director-comunero declaraba:

"La comunidad parece que ha sido hecha para otras empresas, lo que es en ésta, con este patrón nunca vamos a estar bien. Habrá que esperar a que se jubile".

Se ha generalizado, en el trabajador comunero, la idea de que los cambios legislativos y los cambios de personas (o de mentalidad de las personas) son las condiciones básicas, fundamentales, para lograr los beneficios por los cuales luchan las dirigencias. Difícilmente se va más allá, a descubrir que la propia empresa y la CI como institución se encuentran engarzadas dentro de una estructura mayor de poder político y económico que condicionan sus resultados, el sentido de las leyes y de su aplicación y las actitudes de las personas que manejan la empresa.

Difundida la CI como un beneficio a los trabajadores, el impacto desorientador y encapsulante se traduce en el convencimiento de que toda defensa de los derechos de cada comunidad en particular, constituye una defensa de los intereses de la clase trabajadora. En principio y sobre todo en los enfrentamientos iniciales pudo haber sido correcta la apreciación. Pero cuando los varios años de experiencia demuestran que el funcionamiento envolvente de los mecanismos de participación de la comunidad son capaces de integrar a los trabajadores a los intereses del capital (del cual ellos partici

pan) y de reproducir dentro de la empresa la lógica del beneficio individual o grupal en desmedro de otros trabajadores (como los de las empresas de servicios de los de nuevos contratados a prueba), resulta imprescindible analizar cada caso y sus posibles consecuencias. Puede ser que detrás de la defensa de la comunidad se esconda el fortalecimiento del sistema y que, a nombre de la CI, se esté fraccionando a la clase trabajadora, creando élites dentro de la clase y enfrentando a sectores de ésta, trátense de comunidades que resultan envueltas en un conflicto o de comunidades que colisionan con otros grupos de trabajadores donde la reforma empresarial no ha llegado. Por ello, el encapsulamiento opera también en el conflicto.

Otra muestra de la internalización del mensaje ideológico de la CI se encontró en la preocupación de los dirigentes de las CC.II. que fueron entrevistados porque en el más corto plazo el control de las empresas pasase a manos de los trabajadores. Advertían que los comuneros, en general se encontraban preparados a asumir la responsabilidad del manejo empresarial con la ayuda y asesoramiento de técnicos que siempre serán necesarios y que podrán ponerse al servicio de los trabajadores. Visualizaban que la gran conquista de los trabajadores sería el acceso al poder total de la empresa, el control de todas las decisiones sin cuestionar si más allá de la empresa no existen centros de poder más importantes. Instintivamente, los dirigentes entrevistados llegaban a reclamar participación de las comunidades o los trabajadores en las decisiones del mundo financiero y en la elaboración de los planes de desarrollo. Pero salvo un caso excepcional, por el grado de politización del entrevistado, ningún dirigente se planteó el problema del poder político a nivel del Estado ni consideró necesario discutirlo.

No obstante, las manifestaciones del impacto ideológico que se han presentado en este acápite, han sido

descritas individualmente por obvias razones de sistematización. Pero en la realidad no se presentan químicamente puras, como aparecen aquí. Superviven con otros valores propios del obrero o asimilados de la ideología dominante por influencias anteriores y más amplias que la propia CI.

Y para ilustrar esto, en un esfuerzo por lograr el mayor acercamiento al mundo de los valores del comunero industrial, se presenta a continuación un cuento escrito por un comunero industrial y publicado en un boletín de una comunidad cervecera, que constituye la mejor evidencia que para este efecto se encontró a lo largo del estudio de casos.

El cuento (que se transcribe textualmente a continuación) refleja cómo la intemalización de ciertos valores que contribuye a transmitir la CI se dan fundamentalmente a nivel de las expectativas, de los deseos que quisieran convertirse en realidad, pero que por el momento se hacen presente tan sólo en el mundo de lo irreal (durante un sueño, como si estuviera en un cine). Así, el comunero "Pepe Juan", el protagonista del cuento, sueña que es gratificado por los gerentes, los directores y los funcionarios de su empresa por haber cumplido treinta años trabajando en ella. La gratificación se traduce en el acercamiento a los más altos niveles de la administración (excluyendo a los dueños o accionistas) en la relación humana con estos personajes lejanos ("cuya fisonomía casi había olvidado") que lo aplauden, le sonríen, lo abrazan y le entregan objetos recordatorios de típico origen burgués (un pergamino) y consumista (reloj y pulsera "ambos de oro") y le regalan dinero contante y sonante (el equivalente a cinco meses de trabajo). Pero el dinero aparece en el sueño como donación no como justa retribución a su esfuerzo.

Cuando "Pepe Juan" está agradeciendo "con los ojos bañados en lágrimas", especifica el cuento mostrando

ambigüedad entre el deseo real y su realización ideal, vuelve bruscamente a la vida diaria. Despierto, ya no es más un comunero que espera la consideración y el halago y el premio de los altos funcionarios de la empresa. Comprueba su propia realidad, la de un proletario cuyo destino lo lleva inexorablemente a entregar lo único que posee: su fuerza de trabajo. Y esto debe hacerlo, además, puntualmente pues de lo contrario pierde parte de su salario, su dominical.

El sueño de "Pepe Juan" constituye el mejor testimonio de la mixtura de valores del comunero industrial, que se debate entre el mundo de los deseos que se le presentan como sueños, como películas, pero que el título del cuento demuestra que es una expectativa cierta, y su realidad concreta de asalariado.

"Lo que debería ser una realidad"

Pepe Juan, un trabajador comunero calificado como obrero, fue llamado a la gerencia de la fábrica que en ella laboraba. Hasta la fisonomía del gerente se había olvidado. ¡Era mucho tiempo que no lo veía!

-¿Para qué esa llamada?-, se preguntó presuroso. Fue a la oficina. Inmediatamente, la secretaria lo hizo pasar. Su sorpresa fue grande al ver tanta gente importante, jefes, funcionarios y directores que conocía por casualidad.

El gerente general se le acercó con los brazos abiertos. Pepe Juan quiso retroceder asustado. Quedó estático al escuchar sonoros aplausos y ver rostros sonrientes. El gerente lo abrazaba y le decía:

-Pepe Juan en nombre del Directorio lo felicito porque el día de mañana ¡va cumplir 30 años de labor en esta empresa!, mientras, el resto de los personajes le estrechaban la mano.

El gerente le colocaba una medalla de oro, le entregaba un pergamino recordatorio, un cheque por 150 jornales y un reloj y pulsera, ambos de oro. En su cerebro era un cine recordando esos 30 años, parte de su juventud que había pasado rápido. Años mozos que jamás los recuperaría y que los dedicó con cariño, amor y esfuerzo a esta próspera industria. Un remolino de recuerdos era su pensamiento.

-Pepe Juan ¡tómate una semana de descanso!-, volvió a decir el gerente.

- ¡Gracias señor! - respondió, despidiéndose con los ojos bañados en lágrimas.

-Pepe Juan despierta... ¡vas a llegar tarde al trabajo! -, resonó en su dormitorio. Era su esposa que lo llamaba.

Todo había sido un sueño, pero sus ojos estaban llorosos y recordó que efectivamente hoy cumplía 30 años desde que había ingresado a la fábrica. Pero... qué importaba, tenía que apresurarse, sino, por un minuto, perdía su día y su dominical. ¡Qué sueño tan raro! ¿no?"

conclusiones

GIORGIO ALBERTI

EL PUNTO DE PARTIDA DE ESTE LIBRO ha sido el de interpretar a la CI como una manifestación concreta de la autonomía relativa del nuevo Estado peruano que, a partir del 3 de octubre de 1968, intenta llevar a cabo un proyecto político de redefinición y conciliación de los intereses de las clases fundamentales de la sociedad, burguesía industrial y proletariado urbano. De acuerdo a dicho proyecto, éstas deberían integrar el nuevo eje de articulación hegemónica de la sociedad, bajo la tutela directa del Estado, con el propósito específico de solucionar la crisis del ordenamiento oligárquico tradicional.

Según esta perspectiva, la CI tenía como propósito fundamental la viabilización de una triple alianza entre Estado, burguesía industrial y proletariado urbano. Los resultados de nuestra investigación indican que dicho propósito no se ha logrado, debido a que quienes debían conformar la alianza no han aceptado las prescripciones del modelo propuesto, rechazándolo o utilizándolo sólo tácticamente para la consecución de sus intereses. Si bien es cierto que esta proposición general es válida tanto para la burguesía industrial como para el proletariado, el contenido empírico de la no adecuación al modelo tiene características distintas, tanto para la una como para el otro.

En cuanto a la burguesía industrial, su fracción numéricamente mayoritaria, no ha aceptado ideológicamente el modelo conciliatorio de la CI por interpretarla como un mecanismo de destrucción de la propiedad privada. En efecto, en la medida en que el proceso de cambio ha ido profundizándose, otorgando al Estado un nuevo e inusitado papel en la economía nacional, este sector de la burguesía ha asumido progresivamente una postura ideológica de rechazo total al proyecto del gobierno y se ha empeñado en una movilización clasista que con la adhesión de la pequeña y mediana industria logra un notable ensanchamiento de su base social. De allí que el posterior conflicto que se desató entre la burguesía industrial tradicional y el Estado redefinía el rol de la CI tan sólo como un elemento, aunque muy importante, de un proyecto y de una práctica política que conducían a la progresiva estatización de la economía. Por otra parte, este proceso de enfrentamiento dejaba aislado un sector minoritario de la burguesía industrial, el de mayor peso económico que, por sus características estructurales y correspondiente posición ideológica "progresista", estaba dispuesta a aceptar el nuevo papel del Estado en la economía (aunque no en la intensidad deseada por los militares) y a participar como socio menor del nuevo modelo de desarrollo propuesto por el Estado mismo. Sin embargo, aun para este sector y pese al reconocimiento de ciertos aspectos muy positivos de la CI, ésta en su concretización final es percibida como un obstáculo a la planificación, acumulación y gestión empresarial.

Un importante resultado de la CI, desde la perspectiva de la burguesía industrial en su conjunto, es que profundiza la diferenciación en su seno. Individualiza y encapsula los intereses de los empresarios a nivel de sus respectivas empresas, puesto que al no aceptar ideológicamente el esquema de co-propiedad y co-gestión, tienden a disminuir la inversión en nuevas empresas.

Este hecho revela la contradicción más importante del funcionamiento de la CI. Por una parte, al ser aceptada por los sectores industriales más progresistas, en cuanto mecanismo de contención de la agitación laboral, favorece el rápido crecimiento de la empresa, producido por una "compulsiva" política de reinversión y aumenta la ganancia del empresario; pero, por otra, limita su libre disponibilidad y dificulta por tanto el proceso de acumulación. De esta manera, la CI en los casos en que es aceptada y "funciona bien", fortalece efectivamente la empresa, pero al mismo tiempo conduce al estancamiento de la expansión diversificada del sector industrial privado.

Por último, aun cuando la integración opera a nivel individual y no de clase, sigue siendo un fenómeno coyuntural y precario que puede ser alterado por la misma mecánica de elección del representante de la CI ante el directorio de la empresa (ya que sólo permanece en su cargo por un período corto, dificultando la continuidad de las relaciones con el directorio), o por modificaciones en el ambiente externo al mismo centro de trabajo, tales como cambios en la demanda, aumento de precios de los insumos, o cambios en el orden político, como una agudización de las luchas sindicales o políticas en general. En la base de esta consideración está el hecho que, pese al voluntarismo ideológico implícito en el modelo de la CI, ésta no supera las contradicciones objetivas que operan en la relación *clasista* entre capital y trabajo.

En cuanto al proletariado urbano, tampoco logra éxito el propósito de la CI de establecer la triple alianza Estado, burguesía, proletariado. Pero esto ocurre con particularidades distintas a las observadas en el caso de la burguesía industrial. Así, el movimiento comunero, que representaría una consolidación clasista de los trabajadores, se alía con el Estado no para lograr el objetivo de la triple alianza, sino para utilizarlo en su en

frentamiento en contra de los empresarios. Mientras que el modelo conciliatorio de la comunidad no es aceptado por la burguesía por afectar sus intereses establecidos, tampoco lo es por el proletariado que lo juzga insuficiente con respecto a sus aspiraciones de clase. Asimismo, la preocupación del Estado de dividir, canalizar y controlar el movimiento comunero a fin de que éste no desborde los parámetros implícitos en su modelo político, resta posibilidades de éxito a su alianza con el Estado.

Por otra parte, la articulación entre el proletariado y la burguesía nunca se plantea viable a nivel de clase. Ocurre sólo en casos individuales, en determinadas condiciones. El trabajador identifica sus intereses más inmediatos con los de la empresa y sufre de esta manera el mismo encapsulamiento que antes habíamos observado para el empresario. Pero cabe repetir acá lo expresado anteriormente: las condiciones que determinan la coyuntural coincidencia de intereses entre capital y trabajo pueden variar por múltiples motivos, lo que acarrea la alteración del nivel de integración alcanzado por la CI dentro de la empresa. Así, tanto desde la perspectiva de la burguesía como de la del proletariado, la CI no logra la armonización de las clases. Más bien, a nivel ideológico tiende a ser instrumentalizada por unos -la burguesía- en contra del proyecto político del régimen militar, y por otros -el proletariado- como una etapa intermedia hacia la eliminación de la propiedad privada de los medios de producción. Al nivel de las unidades de producción, tiende a actuar como mecanismo de individualización de intereses y en ciertas condiciones (alta rentabilidad, escasa politización y posición ideológica empresarial favorable a la CI) favorece la integración mientras que en otras promueve el conflicto. En ambos casos el modelo de integración propuesto por el Estado no logra materializarse. Inclusive el planteo que ve a la CI como mecanismo de in

tegración de clase o como instrumento de lucha no es respaldado por la evidencia, porque se basa sobre un supuesto empírico de homogeneización de clase previa a la integración, que no ocurre en la realidad. Se podría argumentar que la integración y el conflicto ocurren simultáneamente - a nivel de la recomposición clasista, tanto de la burguesía como del proletariado. Pero aun en este caso, la permanencia de una base estructural e ideológica contradictoria sobre la cual se asientan las relaciones entre capital y trabajo y la variabilidad de los múltiples factores que las afectan a nivel de la empresa otorgan tanto al conflicto como a la integración un carácter precario y coyuntural.

En el contexto teórico de la autonomía relativa del Estado frente a las clases fundamentales de la sociedad, el punto de partida de nuestro estudio ha sido el reconocimiento que el Estado, como estructura de poder y como aparato burocrático, al estar directamente penetrado por la institución militar que no tiene ni base ni concepción productiva, en el período examinado pretende llevar a cabo un proyecto político relativamente independiente de los intereses y demandas específicas de las clases. La insistencia reiterativa de los voceros más calificados del régimen del general Velasco, respecto a la autonomía conceptual del proceso revolucionario peruano, no es otra cosa que la manifestación del voluntarismo ideológico del régimen, que pretende diferenciarse de otras opciones ideológicas, no sólo en el plano externo sino también en el interno, en que ellas representarían la elaboración a ese nivel de los intereses de los grupos organizados de la sociedad. En esta perspectiva, el estudio de las percepciones y dinámica social desencadenada por el establecimiento y funcionamiento de la CI permite determinar que, dadas ciertas condiciones de crisis hegemónica, empate social y debilidad de las fracciones de la burguesía nacional, el Estado "militar

burocrático", como poder político tiene efectivamente un margen relativamente amplio de autonomía frente a la esfera económica de la sociedad. Una vez que se plasma en una actividad legisladora, en nuestro caso la creación de la CI, y *en la medida en que las bases estructurales e ideológicas que sirven de fundamento a las clases no son radicalmente alteradas*, las clases afectadas en el proceso de implementación recuperan su perdido terreno en la determinación de la esfera política de la sociedad, demostrando la no viabilidad del proyecto político del Estado y obligándolo a adoptar una definición de clase. Esta se lograría previa recomposición de la correlación de fuerzas internas del Estado mismo.

Este hecho sugiere otra importante conclusión que se desprende, sobre todo, al replantear las varias modalidades de vinculación entre el Estado y las clases o fracciones de clase: en la medida en que las contradicciones que permanecen en el seno de la estructura social generan conflictos de distinta naturaleza, el Estado, tanto a nivel de conducción política como en sus aparatos, sufre un proceso de "internalización" de las contradicciones existentes en la sociedad, pierde homogeneidad ideológica y entra en una fase de pugnas internas que intentan hacer prevalecer una u otra definición de clase. Es decir, hasta que la crisis del funcionamiento del proyecto político conciliador no se agudiza, la pretensión de reordenar a la sociedad por encima de las clases engaña y convence a todos los integrantes del equipo gobernante. Cuando la crisis estalla, ya no engaña a nadie: una definición de clase es percibida como impostergable. Por lo dicho anteriormente, se desprende que la autonomía relativa del Estado, en una situación como la que hemos analizado en este libro, es de carácter coyuntural y corta duración.

Asimismo, el caso analizado revela que la estrategia política adoptada por el Estado en su búsqueda por man

tener una autonomía relativa frente a las clases toma caminos distintos en su relación con cada una de ellas. Así, en cuanto a la burguesía industrial, el Estado ha adoptado una doble estrategia: rechazo a la articulación institucional para compartir tareas y opciones políticas en la determinación de la política industrial, e incorporación individual de destacados industriales en la elaboración de programas o planes muy estrechamente definidos. En el caso de su vinculación con el proletariado la estrategia ha sido completamente distinta y ha estado caracterizada por el control burocrático del emergente movimiento clasista, que al adquirir fuerza y autonomía de la tutela del Estado hubiera podido representar una potencial amenaza al intento de éste de preservar su autonomía. Así la doble estrategia, de exclusión del sector mayoritario de la burguesía e incorporación individual de algunos de sus miembros más progresistas, por una parte, y de vinculación vertical y corporativa con el insurgente movimiento comunero, por otra, ha sido posible sólo pagando el alto precio de la fragmentación de clase, derivada de la necesidad de dividir para controlar.

En este proceso, la autonomía relativa del Estado ha perdido progresivamente terreno al agudizarse la lucha de clases, que ha terminado por atravesar tanto la conducción política como los aparatos del Estado. Su recomposición y la nueva política económica apuntarían a una más estrecha vinculación entre las necesidades e intereses del capital, tanto nacional como extranjero, y la esfera política de la sociedad. Esta solución es posible sólo por intermedio de un control político mucho más autoritario y represivo del proletariado. En efecto, al fracasar el modelo de integración clasista propuesto por el régimen militar, el Estado se encuentra frente a una contradicción fundamental: perdida la posibilidad de hegemonizar a la sociedad, con el derrumbe de las bases sociales de su legitimidad, la dominación política requiere

re cada vez más de la utilización, virtual o real, del autoritarismo represivo. Pero éste no hace otra cosa que aniquilar definitivamente la legitimidad del control político. Por otra parte, el mismo fracaso del modelo de integración, acompañado por las necesidades objetivas de reactivar los mecanismos de acumulación, presionan al Estado a adoptar políticas económicas que reflejar directamente los intereses del capital.

El texto de este libro se presenta en caracteres Life de 10 pts. con 2 pts. de interlínea. Las notas de pie de página en Caledonia de 8 pts. con 1 p. de interlínea. Los títulos de capítulos en Garamond redondas de 18 pts. Y los subtítulos en Aster de 8 pts. La caja mide 21 x 40 picas, El papel empleado es Bulky impurtado de 70 grms. La cartulina de la carátula es Campcote de 240 grms. La impresión concluyó el 6 de agosto de 1977 en los talleres de INDUSTRIAL gráfica s. a., Chavin 45, Lima 5.