Autogestión y naciones en desarrollo

Ichac Adizes

1/ LAS ALTERNATIVAS DE MERCADO Y ESTATISTA. (a) Macromecanismos. (b) Jerarquía organizativa, (c) Fines exclusivos. (d) Gobierno univalente.

2/ LA ALTERNATIVA AUTOGESTIONARIA. (a) El mecanismo de operación del mercado, (b) Gestión democrática, (c) Propiedad social, (d) Gobierno polivalente, (e) Organización comunitaria.

3/ ¿POR QUE AUTOGESTION? (a) Crecimiento económico, (b) Evita la polarización en la estratificación social, (c) Elimina la explotación, (d) Desarrolla el capital humano. (e) Educación política, (f) Límites al Gobierno, (g) Conclusión.

4/ LOS ORIGENES DE LA AUTOGESTION Y SUS MANIFESTACIONES MODERNAS.

1/ Las alternativas de mercado y estatista

El estudio de la autogestión es un tema interesante tanto para las naciones desarrolladas como para las naciones en desarrollo. Pero para las naciones en desarrollo es además de especial interés; incluso, ciertos aspectos del sistema yugoslavo han sido adoptados ya en el Perú y en otros países. Veamos las razones para este interés

Las naciones en desarrollo se encuentran ante una tarea de gran envergadura. Para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos y competir con las naciones desarrolladas se ven obligadas a lograr un determinado nivel de crecimiento económico e ingreso per capita.

Pero se enfrentan a enormes dificultades para lograr un crecimiento que sea a la vez social, político y económico. Estar "en desarrollo" o "subdesarrollado" es sufrir de analfabetismo; de falta de movilidad social; de retraso tecnológico; de barreras sociales que retardan la industrialización; y de escasez de capital humano poseedor de espíritu empresarial. La dificultad no consiste solamente en el retraso económico; sino que es la combinación de todos esos factores relacionados entre sí los que refuerzan la baja tasa de progreso económico.

Las naciones en desarrollo, en su afán de acelerar el crecimiento económico, han tratado de aprender de otros sistemas políticos y económicos las lecciones que pudieran ser aplicadas a sus propios sistemas. Los dos sistemas políticos y económico que se presentan ante las naciones en desarrollo como posibles opciones son el estatista (de planificación central) y el de mercado. Existen diferentes variaciones de estos dos sistemas básicos, pero no los considero tan distintas de sus respectivos sistemas matrices como para que merezcan un tratamiento aparte.

Los dos sistemas tienen mucho en común. Ambos se apoyan fundamentalmente en: (a) macromecanismos para la resolución de conflictos; (b) en estructuras jerárquicas; (c) en fines exclusivos; y (d) en un gobierno univalente,

(a) *Macromecanismos*

Tomemos el primer denominados común; ambos sistemas presuponen que los conflictos que surjan entre los diferentes grupos de interés al interior de la sociedad podrán resolverse por fuerzas externas a esos grupos. Estos conflictos surgen debido al estado de incertidumbre que caracteriza a todo ambiente cambiante; y este elemento de incertidumbre se incrementa por el hecho de que los fines sociales, político-ideológicos y económicos se logran en tiempos diferentes y compiten entre sí para la obtención de recursos y atención política. El sistema estatista supone que los conflictos entre las diferentes clases de fines pueden resolverse gracias a la distribución de recursos llevada a cabo por el gobierno, mientras que el sistema de mercado supone que todos esos problemas se solucionarán gracias a los mecanismos del mercado.

Si una nación en desarrollo sigue el modelo de una economía estatista, el gobierno nacionalizará la mayor parte de las empresas económicas y monopolizará los capitales natural, financiero y humano (entiendo este último como el sector de la población que posee un espíritu empresarial y de gestión). Se nacionalizan estos recursos escasos: se los controla por un patrono exclusivo —el gobierno o la organización militar— y se les distribuye según los diferentes usos. Más aún, a fin de lograr un control total del ambiente, el gobierno trata de controlar, también, las actividades socio-políticas.

Este enfoque del crecimiento económico mediante la nacionalización y control gubernamental del capital, del saber hacer y de la actividad sociopolítica puede lograr un crecimiento económico a corto plazo, pero puede también tener desventajosas repercusiones a largo plazo tanto para el crecimiento económico como para el bienestar social y político. La nacionalización refuerza las funciones del gobierno, y a largo plazo conduce a una desdemocratización de la sociedad: los ciudadanos dependen excesivamente del gobierno en cuanto a su supervivencia económica y política, una situación conducente a la alienación y a una disminución de la participación de la sociedad en general en la actividad política. Más aún, el crecimiento económico mediante la planificación central tiene la apariencia de ser funcional en tanto en cuanto la planificación se aplica a los macro-cambios de la actividad económica, por ejemplo, la transferencia de recursos de la agricultura a la industria pesada. Pero cuando se trata de extender la productividad a la industria de bienes de consumo, la maquinaria burocrática de la planificación central no deja de cometer errores garrafales. Es necesario un cierto grado de descentralización para asegurar una reacción rápida a los cambios en el mercado; la toma de decisión diversificada hace que el riesgo se distribuya contrabalanceando los errores de planificación con los diferentes participantes en los puntos de mercado. Pero una vez que el gobierno central se ha convertido en omnipotente, el proceso por el que se logran la descentralización económica y la posible democratización de la sociedad se hace largo y problemático, ya que la descentralización normalmente suscita la hostilidad de quienes están en el poder por el temor a perder el control político. Ocurrirá esto aun en el caso de qué el gobierno central mismo se dé cuenta de que debería atenuar la planificación central e introducir el poder del mercado. Por eso el enfoque estatista del crecimiento económico tiene repercusiones socio-políticas: se centraliza la toma de decisión y se constringe la expresión política. Este enfoque puede conducir fácilmente a un sistema político petrificado y resistente al cambio. No proporciona los medios para un cambio social armónico a largo plazo.

El otro enfoque del crecimiento económico, el sistema de mercado, utiliza el mecanismo del mercado para la distribución de los recursos financieros y empresariales a aquellas actividades que se consideran más beneficiosas. Este enfoque alienta el flujo del capital extranjero ya que hay muchas oportunidades de elevado retorno a la in-

versión en países donde la competencia interna es escasa y el mercado interno insuficientemente explotado; más aún, el elevado nivel de retorno de la empresa privada estimula la hiperactividad del ambiente económico. Un enfoque de tal clase puede originar un rápido "milagro" económico, y a corto plazo tiene una apariencia democrática porque es económicamente pluralista. Pero este enfoque puede tener también largas y desafortunadas repercusiones socio-políticas. Quienes en esta sociedad están mejor equipados cultural, educacional y económicamente para competir, lograrán grandes retribuciones monetarias para sus inversiones y, con el tiempo, este proceso generará una polarización económica y un aumento en la desigualdad de la estructura de clases. Lo que es peor, el capital importado que sólo se interesa casi exclusivamente en maximizar el retorno económico a su inversión, no se preocupa del armónico bienestar social de la sociedad en la que opera. Si ya encuentran difícil los hombres de negocios el ser "socialmente responsables" en sus propios países, ¿a quién puede sorprender su actitud socialmente irresponsable en el exterior? De un modo general, los elementos de la sociedad que no son capaces de competir y que no se benefician del crecimiento de la economía caen en abismos culturales y económicos de los que es difícil salir ya que la distancia entre "los que tienen" y "los que no tienen" aumenta rápidamente. La polarización del ingreso puede producir, también, una polarización en la actividad política, ya que quienes logran el bienestar económico y el poder querrán participar más en la política, una participación que, a su vez, se traducirá en un mayor afianzamiento de su posición económica: constituirán un grupo de interés más fuerte que los de aquellos a quienes la pobreza obliga a ocuparse más de las necesidades económicas básicas que de la influencia política.

También este sistema tiene límites para su progreso económico, como los tenía el sistema de planificación central. El capital se concentra en grandes empresas o en manos de grandes inversores y tal concentración de poder económico puede convertirse en desventaja al amplificarse también la posibilidad de errores. Si el gobierno trata de impedir la concentración de capital mediante una legislación antimonopolista, tal intervención no sólo aumentará el poder del gobierno en una indebida extensión sino que puede también impedir los planes económicos de las empresas y limitar, consecuentemente, el interés de éstas por el desarrollo.

Por eso, en mi opinión, tanto el sistema estatista como el de mercado, que son similares porque se apoyan en macromecanismos *externos* para guiar el comportamiento de las organizaciones que funcionan en sus sociedades, tendrán resultados que pueden ser funcionales a corto plazo y dentro del área económica, pero que a largo plazo se mostrarán como disfuncionales en las áreas económica, social y política,

(b) *Jerarquía organizativa*

También son similares los dos sistemas en el hecho de que las organizaciones que los conforman están estructuradas jerárquicamente. La principal característica del tipo de estructura jerárquica es la estricta distinción entre la dirección y el trabajo. La alta dirección es nombrada por personas externas a Ja organización; define los fines de la organización y se le confía la responsabilidad de lograrlos. Al trabajo se le considera solamente como un medio para lograr ese fin. Se le paga lo que dicta el mercado o lo que el mercado considera adecuado; se considera a los empleados como una extensión de la maquinaria, y pueden ser reemplazados por maquinaria si hay una justificación económica para ello.

En tal sistema las principales funciones de la dirección son la planificación y el control. La dirección debe planificar lo que los miembros de la organización deben hacer, y debe controlar la organización para que actúe de acuerdo a este plan. Los trabajadores, la mayoría de las veces, no tienen nada que decir ni en el momento de la planificación ni en el del control. Esta concepción de la dirección es opresiva, explotadora y elitista. Se contrata el trabajo para cumplir una función determinada, y cuando no se le necesita más se les despide o cambia de puesto. La preocupación de la dirección no es velar por los intereses del

trabajo, sino disponer del trabajo en la forma más productiva desde el punto de vista de los fines de la organización —en la determinación de los cuales el trabajo no ha participado.

Este tipo de estructura corporativa explotadora y jerárquica no está limitado al sistema capitalista; lo encontramos, también, en los sistemas centralmente planificados de los estados comunistas en los que los trabajadores están controlados de arriba abajo de un modo igualmente explotador y manipulativo.

Precisamente porque tales sistemas jerárquicos son inherentemente explotadores, ¡no desarrollan por sí mismos ni necesaria ni inherentemente el capital humano. Por capital humano quiero significar la conciencia política de la población en general y el grado de su compromiso en el quehacer social y político; entiendo también por ello sus necesidades culturales, educativas, sociales, físicas y de salud mental. El capital humano es la encarnación de la capacidad humana no sólo para producir resultados económicos sino, también, para participar en la vida social y política. Son estos los recursos humanos necesarios para poner en uso los recursos financieros y naturales. Cuanto mayor es la inversión en capital humano tanto más grande será la capacidad de los individuos para actuar de un modo independiente, creativo, empresarial y, así, a largo plazo, directivo. La falta de inversión en capital humano en las naciones en desarrollo es una deficiencia muy importante ya que uno de los principales objetivos de estas naciones debería ser el de promover la habilidad directiva indígena, si es que quieren desarrollar fuente indígenas de crecimiento.

(c) *Fines exclusivos*

Una tercera característica común a los sistemas de mercado y de planificación central es que, en teoría, cada organización tiene confiado un fin exclusivo. Para el economista clásico y para el hombre de negocios tradicional "la justificación de la actividad del negocio es el negocio", esto es, el beneficio. En las economías centralmente planificadas a cada organización se le confía una tarea, normalmente medida en productividad, de la que no puede desviarse. En ambos sistemas los fines sociales son sólo un medio para el logro del fin último del beneficio o la productividad. Se contempla la motivación como un instrumento para incrementar la productividad más que como un fin en sí misma. Constantemente se encuentra uno con ejemplos de esta orientación manipulativa. En una ocasión pregunté al director de una empresa si estaría dispuesto a reestructurar su organización a fin de lograr una mayor motivación y satisfacción entre los trabajadores, incluso en el caso de que no hubiera la seguridad de que la productividad aumentara. Me miró perplejo y respondió: "tengo que pensarlo". En una película sobre motivación el locutor comenzó diciendo, "Esta película trata de cómo motivar a la gente *—cómo lograr el máximo de ellos".* Los factores humanos le parecían a él ser una variable má que debería manipular para lograr incrementar la efectividad económica,

(d) *Gobierno univalente*

La cuarta y final similaridad entre los dos sistemas consiste en que ambos se apoyan en un gobierno estructurado de forma univalente. Las instituciones políticas univalentes están basadas en el principio representativo: las personas que las integran son políticos profesionales cuya función es decidir lo que más conviene a la sociedad, y resolver la inevitable competencia entre los diferentes fines sociales, económicos e ideológicos para conseguir recursos y dedicación. El papel del político es el de caer en la cuenta de las necesidades de los diferentes grupos de interés existentes en la sociedad y tratar de lograr un equilibrio entre sus demandas. Este tipo de gobierno tiene frecuentemente resultados disfuncionales. Cuanto mayor es el conflicto entre los fines sociales más grande es el poder del político profesional que debe resolver estos conflictos y del Gobierno que deben encontrar la solución. La sociedad trata de controlar este poder mediante una frecuente rotación en los puestos políticos; pero esto no ayuda a la resolución de los conflictos iniciales ya que reemplaza un gobierno fuerte por otro débil. En ambos casos se dan resultados disfuncionales. En el primer caso puede

ocurrir una desdemocratización de la sociedad. En el segundo caso habrá una creciente turbulencia e insatisfacción que puede conducir a un profundo desilusionamiento del sistema político democrático y poner los cimientos para el retorno a un tipo más fuerte, más centralizado y menos democrático. La actitud de abandonar la identificación de los fines sociales a los políticos profesionales y a una estructura gubernamental, unificada, encargada de la implementación de los mismos, conduce últimamente, en mi opinión, a un gobierno más fuerte y a una desdemocratización de la sociedad. Cuando el gobierno está integrado por políticos profesionales la acción queda determinada, con frecuencia, más por el juego político a corto plazo que por los objetivos sociales a largo plazo; los políticos se parapetan en sus posiciones y salen sólo para conseguir la reelección en el poder gubernativo. El proceso democrático muchas veces se reduce a un ritual o a una concha vacía.

Cada sistema es como un espejo del otro y ambos están caracterizados por las organizaciones jerárquicamente estructuradas que persiguen sus fines exclusivos. Los conflictos sociales se resuelven mediante mecanismos externos a cada organización.

Las variaciones sobre estos sistemas no aportan ninguna trama intelectual nueva: se caracterizan por organizaciones jerárquicas, fines exclusivos, y macromecanismos externos para la resolución de los conflictos entre los diferentes grupos de interés.

2/ La alternativa autogestionaría

Si buscamos un sistema que nos permita el logro de un cambio *armónico,* que incluya crecimiento económico, movilidad social y la potenciación política de las masas, pienso que el sistema autogestionario tal como ha sido desarrollado en Yugoslavia merece ser tenido en cuenta. No quiero decir con esto que la forma yugoslava de este sistema tenga que ser copiada precisamente; sino que el sistema yugoslavo es un punto de partida útil para la construcción de un modelo autogestionario como alternativo a los de los sistemas estatista y de mercado.

Autogestión significa, esencialmente, la intervención de todos los miembros de una organización en la propiedad y control de la organización. El factor humano no es el sujeto pasivo de la planificación y del control hecho por un grupo elitista que se autoatribuye la prerrogativa exclusiva de tomar decisiones por ellos; la gente participa en la determinación de los objetivos que tendrán que alcanzar. Por tanto, el sistema autogestionario es desarrollista y humanista. Es desarrollista porque trata de capacitar a cada miembro de la organización para autodirigirse: se la potencia para que se sienta capaz de participar y de autoestimarse. Es humanista porque pone la organización al servicio de cada miembro de ella, en vez de tratar a cada miembro como un instrumento en las manos de la organización.

Esta concepción humanista y desarrollista de la gestión apunta al desarrollo de una nueva clase de sociedad. Pretende producir un "hombre nuevo": un hombre que no esté subordinado al proceso tecnológico, que no sea un elemento manipulado de un macrosistema sobre el que no tiene ningún control; un hombre que decida su propio destino. Por eso, el sistema yugoslavo de autogestión tiene dimensiones políticas y sociales además de económicas. No es un simple programa para reestructurar las empresas individuales, sino que implica un programa para la reestructuración de toda la sociedad.

A veces se identifica autogestión con participación de los trabajadores o democracia industrial; pero en Yugoslavia se considera a esta institución como el único componente de un sistema de autogestión completamente desarrollado. Usando el sistema yugoslavo como modelo desearía completar el concepto de autogestión de manera que incluya las siguientes características: (a) el mecanismo de operación del mercado; (b) la gestión democrática de todas las organizaciones; (c) la propiedad social del capital; (d) gobierno polivalente; (e) descentralización del gobierno y delegación de la mayor parte de sus funciones a las organizaciones comunitarias.

La autogestión difiere de los sistemas estatista y de mercado en múltiples aspectos. Sus organizaciones son democráticas y

no jerárquicas; buscan múltiples finalidades y no fines exclusivamente económicos; el gobierno es polivalente y no univalente. Se apoya en un mecanismo de mercado donde el capital como fuente de poder está restringido, y el trabajo tiene el poder para llevar adelante las empresas y determinar la distribución del ingreso.

(a) *El mecanismo de operación del mercado*

La autogestión depende del mecanismo del mercado para regular la actividad económica, ya que es un sistema democrático y la democracia supone el pluralismo de las fuentes de poder. El mecanismo del mercado proporciona un pluralismo de la vida económica y, al mismo tiempo, permite la distribución racional de los recursos e incentivos de acuerdo con el rendimiento.

(b) *Gestión democrática*

Por gestión democrática de las empresas entiendo un sistema en el que los directivos de una organización son nombrados y despedidos por los miembros de la organización y responsables ante los mismos. Por ello, el sistema alemán de codeterminación y otros sistemas de gestión participativa en los que los gestores son nombrados de arriba a abajo y por autoridades externas a la organización no pueden ser considerados sistemas autogestionarios completos de acuerdo con nuestra definición. Sin aquella premisa la gestión tiende a concentrarse en un grupo exclusivo que usa de métodos elitistas de toma de decisión.

Más aún, la organización debe ser descentralizada de una manera tal que permita a todos los miembros de la organización tomar decisiones estratégicas y fijar políticas para la organización. Sólo los aspectos administrativos debe dejarse en manos de los directivos profesionales. De esta manera se permite a todos los miembros de la organización decidir los asuntos que atañen a sus propios intereses, más que servir de instrumentos para la consecución de los fines de otros. Todos los otros puntos de la tabla que se cita a continuación —el flujo de delegación, el proceso de resolución de conflictos, la constitución del directorio, la autoridad legal para la toma de decisiones, etc.— están estructurados de manera que preserven el carácter democrático de la organización y eliminen la naturaleza elitista de la dirección.

La tabla siguiente contrapone la estructura organizativa democrática de una organización autogestionaria a la estructura jerárquica que caracteriza tanto a las empresas del sistema de mercado como al de planificación central.

(c) *Propiedad social*

El sistema autogestionario está basado en la propiedad social, la misma que representa un viraje total de todas las formas de propiedad privada. La propiedad privada da a un individuo o a un grupo el derecho inherente a disponer de un bien o de beneficiarse del fruto de su posesión. En la propiedad social un individuo o un grupo pueden utilizar recursos pertenecientes a la sociedad y pueden beneficiarse de los resultados de la utilización de los mismos; pero no pueden disponer de los activos de producción pertenecientes a la sociedad, ni beneficiarse de ellos si no es que inmediatamente estén trabajando con ellos. Esto significa que después de que una persona deja la empresa no puede beneficiarse de los activos de la misma; no existen propiedad ni beneficios para los ausentes. Los yugoslavos consideran la propiedad social un principio básico y condición sine qua non de la autogestión. Las prerrogativas propias de la dirección se reservan exclusivamente para quienes están en la organización con una relación de trabajo. (3)

(d) *Gobierno polivalente*

Por Gobierno polivalente entiendo un sistema en el que los diversos grupos de interés que componen la sociedad están provistos de los canales institucionales para la toma de decisiones a un macronivel independiente de los políticos profesionales.

Una breve descripción de la constitución yugoslava puede útil para explicar este concepto (4). El parlamento federal yugoslavo está compuesto de cuatro cámaras. La Cámara de las Naciones está integrada por 20 representantes de cada una de las seis Repúblicas y 10 por cada una de las dos provincias autónomas, todos elegidos por los parlamentos de las repúblicas y provincias. La Cámara Político Social integrada por 120

miembros es elegida por votación popular directa y representa numéricamente a la población yugoslava. Las otras Cámaras, cada una con 120 miembros, representan especiales intereses y son elegidas por comités electorales integrados por delegados de los parlamentos comunales y delegados de las diversas organizaciones implicadas; los miembros elegidos para estas cámaras deben estar trabajando en el área que tiene que estar representada, y están distribuidos de acuerdo a los ratios proporcionales establecidos para la elección a la Cámara Socio-Política. La Cámara Económica representa a las organizaciones industriales y Cámaras de Comercio; la Cámara Educativa-Cultural, a las Universidades y otras instituciones educativas, artísticas y culturales; la Cámara Socio-Sanitaria a las asociaciones médicas y otras instituciones relacionadas con la salud y bienestar social.

La Cámara de las Naciones y la Cámara Socio-Política tienen un control conjunto sobre asuntos exteriores, presupuesto nacional, nombramiento y remoción de Ministros, y todos los asuntos internos no específicamente delegados a las otras cámaras. Además, la Cámara de las Naciones tiene una autoridad independiente para todo lo que se refiere a las relaciones entre las repúblicas constituyentes. Las políticas económicas son atribución de la Cámara Económica; las políticas educativas, científicas y culturales lo son de la Cámara Educativa-Cultural; los asuntos de bienestar social se reservan a la Cámara Socio-Sanitaria (5).

Los parlamentos de las diferentes repúblicas constituyentes y de las provincias autónomas están estructuradas de una manera similar.

El rasgo más importante de esta estructura es, de nuevo, la existencia de canales institucionales por medio de los cuales pueden estar representados los diferentes grupos de interés. Los representantes elegidos para los parlamentos regionales o federales por sus respectivas empresas u organizaciones permanecen en la nómina de estas organizaciones y mantienen su lealtad a las mismas; y estos puestos rotan regularmente, no permitiéndose a nadie servir durante dos términos sucesivos como miembro del parlamento para asegurar que los que ejercen este oficio no se conviertan en un grupo profesional y que el oficio conserve su carácter participativo. Gobierno polivalente significa sobre todo, el aliento de la democracia directa participativa y no de la democracia representativa. El sistema está de tal manera diseñado que impida hasta la apariencia de un sistema de partidos y las influencias que acompañan a tales sistemas, que se caracterizan principalmente por una profesionalización del oficio político y las luchas de poder. El sistema yugoslavo está basado en el compromiso directo del pueblo por medio de sus representantes que trabajan con ellos en la misma comunidad; y puesto que todos los organismos del gobierno están obligados a consultar con estos delegados directos de las unidades autogestionarias, no hay necesidad de un parlamento organizado según las líneas del clásico sistema de partidos. Solamente la Cámara Socio-Política está compuesta de representantes políticos en el sentido clásico y no tiene autoridad para legislar sin la aprobación de la Cámara de las Naciones, que es elegida por los parlamentos regionales organizados según líneas participativas y entre miembros de los mismos (6).

El gobierno polivalente está estrechamente conectado con la institución de la gestión democrática discutida anteriormente; tengo la convicción de que una gestión democrática de las organizaciones es, de hecho, un requisito esencial en la práctica para el éxito de un sistema tal de gobierno. Una vez que los trabajadores tengan conciencia de que controlan sus propias empresas mediante el control de los frutos de su trabajo y de su grupo directivo, su interés irá más allá de la preocupación por las cuestiones económicas inmediatas. Los trabajadores presionan a sus representantes en los cuerpos legislativos, locales, estatales y federales, para que también legislen en lo referente a políticas sociales y políticas. Se dan cuenta pronto los trabajadores de que los resultados económicos se ven afectados por criterios políticos e ideológicos y exigen también su parte de participación en este campo.

La descentralización económica en Yu-

goslavia se volvió como un boomerang contra la Liga Comunista Yugoslava. Se la presionó para que también descentralizara: para que aceptara el pluralismo y diversidad ideológica. El hecho de que el partido no quisiera perder su poder como consecuencia de tal presión, y el que desde diciembre de 1972 en adelante, tratara de reestablecer su poder en los asuntos económicos y políticos es un ejemplo de cómo una ampliada libertad en la toma de decisiones en materia económica se extiende a los asuntos políticos. El sistema autogestionario por medio de un gobierno, polivalente sacude al partido en el poder. Reduce la intromisión del partido en asuntos ideológicos, que es vital para la índole de un partido; los partidos políticos por su propia naturaleza están más inclinados a acumular poder que a abandonarlo. La potenciación económica de las empresas por medio de ios mecanismos de mercado, la estructura democrática de las organizaciones y el gobierno polivalente promoverá la promoción política de los trabajadores sin reforzar a los políticos profesionales. Con mayor cuidado debe evitarse el reforzamiento de los políticos profesionales en aquellas sociedades en que la mayor parte de la población es pobre, inculta y no acostumbrada a los procedimientos democráticos; en tales sociedades, la democracia representativa tiene una fuerte tendencia a convertirse en elitista y ritualista.

Veo al gobierno polivalente como un elemento esencial en autogestión: es un motor esencial para la transformación socio-económica y política de la sociedad y un medio esencial para su desarrollo democrático. Minimiza la función de los partidos políticos y permite que los grupos de interés participen, por los debidos canales institucionales y gracias a representantes democráticamente elegidos, en la legislación social y económica. En ausencia de tales canales institucionales el gobierno tiende a ser excesivamente fuerte y ordenancista; está conformado por políticos profesionales que, dado el bajo grado de desarrollo social y político de la población, se hacen cada vez más elitistas en su actitud y comportamiento. Este proceso limita inevitablemente el grado de participación política de las masas y vacía el proceso democrático de su contenido.

(e) *Organización comunitaria*

El último componente de la autogestión es la organización comunitaria. Este punto requiere una explicación más completa. La descentralización de las funciones del gobierno junto con la polivalencia de las instituciones político gubernamentales descritas anteriormente, deberían dar lugar a una sociedad en la que la mayor parte de las decisiones esenciales se tomen a nivel local.

Considérese, por ejemplo, un municipio en el que están instaladas factorías. Todos los miembros que forman parte de los cuerpos de decisión del municipio son al mismo tiempo miembros de las diferentes empresas que tienen su residencia dentro de los límites geográficos del municipio. Todos están en las nóminas de las empresas aunque durante el tiempo de duración de su mandato empleen la mayor parte de su tiempo en asuntos municipales. El hecho de tener un ingreso seguro y estable permite a tales delegados el tratar los asuntos municipales con una dedicación completa sin tener que depender, como les ocurre a los políticos profesionales, de las directivas del partido o de su situación en la jerarquía del mismo. Más aún, los delegados provienen de diferentes instituciones, económicas, educacionales, sociales, sanitarias, culturales, etc. Cuando se toma una decisión en un asunto de competencia municipal, se pueden contemplar los fines sociales a la par que los económicos en un sentido armónico entre los diferentes representantes a nivel local; 110 tienen que depender de una distante burocracia gubernamental para resolver el asunto en favor de la comunidad. La empresa local se hace cargo de los problemas de seguridad social; lo mismo ocurre con los problemas del teatro local; y así en otros asuntos. Por ejemplo, si existen problemas de contaminación de aguas, la comunidad local puede presionar en el municipio al representante de la empresa causante del problema para que transmita esta preocupación a la asamblea de trabajadores de la empresa en cuestión y el delegado podrá, a su vez, traer la respuesta de cómo ha reaccio-

nado la empresa ante el problema planteado. De esta manera la representación múltiple como estructura organizativa que sirve de lazo de unión a nivel municipal, está de tal manera estructurada que permite la solución de conflictos entre intereses socioeconómicos no exclusivamente a través del mecanismo del mercado sino por medio de un proceso político que no tiene que depender de un partido político. El proceso al que me refiero es el proceso de discusiones, clarificación de asuntos, y la presión ejercida por la argumentación.

Para permitir a la comunidad el desarrollar su conciencia comunitaria y su capacidad de decisión, el gobierno central en Yugoslavia ha delegado mucho poder a las repúblicas, y de las repúblicas a los municipios. En 1973 me di cuenta de cuánto habían cambiado las cosas en lo que a esto se refiere desde 1967 y aun desde 1970. Para obtener un permiso para hacer una investigación ya no tuve que acudir ai gobierno central o al de la república como antiguamente, sino al municipio de la ciudad en que estaba situada la empresa que yo deseaba estudiar. La gente con ambición política estaba buscando puestos en los municipios más que a niveles más altos del gobierno. Habían sido eliminados varios ministerios y sus funciones distribuidas entre las repúblicas. Este esfuerzo de descentralización es verdad que puede atribuirse al nacionalismo, pero creo que también puede atribuirse al sistema autogestionario que ha proporcionado los canales por los que esas presiones nacionalistas pueden ser parcialmente satisfechas.

La descentralización es un componente crucial de la autogestión. Desde el momento en que el sistema se dirige a la total realización de todos los miembros de la sociedad requiere una democracia directa, más que representativa, y la descentralización es un medio esencial para este fin. La descentralización produce una atmósfera de reunión ciudadana en la que, gracias a la rotación, todos los miembros de la comunidad pueden participar en las decisiones y, por medio de la asociación institucional de diferentes intereses en el proceso de toma de decisión, se pueden resolver la mayor parte de los problemas a nivel local sin necesidad de tener que recurrir a la intervención de autoridades de mayor nivel.

3/ ¿Por qué autogestión?

Trataremos de hacer un sumario de los argumentos en favor de la superioridad del sistema autogestionario sobre los sistemas de mercado y estatista, especialmente desde el punto de vista de las naciones en desarrollo.

(a) *Crecimiento económico*

El sistema autogestionario, al igual que el capitalista, tiene la ventaja de generar un crecimiento económico rápido. Se basa en un mecanismo de mercado que, aunque regulado, está descentralizado y es competitivo, y recompensa la eficiencia económica a la par que estimula la producción. Al mismo tiempo, evita la tendencia a la superconcentración y a la resolución de los conflictos mediante la intervención gubernamental que es propia de los sistemas de mercado regulados. La autogestión es, por definición, descentralizada, y la descentralización ayuda a la supervivencia en un ambiente complejo. También estimula la formación de capital de un modo como no lo hace el sistema de mercado: los partícipes de una organización autogestionaria están dispuestos a hacer sacrificios en sus ingresos actuales en favor de la inversión de la empresa ya que saben que participarán un día en los resultados.

(b) *Evita la polarización en la estratificación social*

Al tiempo que genera crecimiento económico la autogestión evita la desventaja principal del sistema de mercado libre cual es el que no permite una polarización desordenada en el bienestar económico. El consenso de todos los miembros de cada organización y la legislación estatal restrigen las disparidades en el ingreso; y cuando ocurre tal polarización no existe el peligro de que se convierta en permanente ya que el sistema de gestión participativa pone todas las decisiones que se relacionan con la escala

salarial bajo la revisión constante de todos los miembros de la organización.

(c) *Elimina la explotación*

La autogestión elimina la relación de explotación entre la dirección y los trabajadores, característica de las organizaciones jerárquicas. Ya se ha advertido que esta eliminación tiene ciertas ventajas económicas. De igual modo, se verá que tiene también ventajas sociales conexas. Advirtamos, además, que la idea en sí tiene cierto valor humanístico: revive en los individuos de una organización el sentido de ser seres humanos que pueden decidir lo que les afecta inmediatamente, y no meros componentes de la producción o instrumentos para que otro se sirva de ellos para sus propósitos.

(d) *Desarrolla el capital humano*

La supresión de la distinción entre trabajo y dirección tendrá el efecto de facilitar el cambio social. Los trabajadores se ven obligados a aprender a dirigir su propia organización si es que quieren obtener resultados; no pueden participar a menos que sepan cómo hacerlo. La autogestión, de esta manera, proporciona experiencia gestora a un gran grupo de gente en un plazo relativamente corto. Proporciona una escuela para el desarrollo de la experiencia gestora y empresarial, precisamente los recursos humanos tan angustiosamente necesitados por las naciones en desarrollo.

A no ser que las naciones en desarrollo tengan conocimiento empresarial para explotar provechosamente la tecnología y adaptarla a las condiciones locales, dependerán de la tecnología importada mucho más tiempo del que pueden soportar. El problema es no sólo de escasez de capital; sino también de habilidad del empresariado local para hacer producir ese capital. Sin esta calidad el capital importado no logrará disminuir la distancia entre los que tienen y los que no tienen; es más, el capital importado sin gente local preparada implica la importación de hombres de empresa, y la nación en desarrollo continuará dependiente de la asistencia extranjera.

El sistema jerárquico clásico capacita sólo a unos cuantos miembros de la organización en la práctica de la gestión. Cuanto más jerárquica es la organización menos gente tiene la oportunidad de verse implicada en la toma de decisiones y asunción de riesgos, y a experimentar la satisfacción inherente a estas actividades. El sistema autogestionario por ser democrático implica a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones y en la asunción de riesgos. En este sentido el sistema se enfrenta al problema más acuciante de las naciones en desarrollo. Significa un ambiente de aprendizaje para la sociedad en su conjunto, permite que se cree un amplio grupo empresarial en un corto período de tiempo. Cuando a una sociedad en tales circunstancias le ofrecen capital y tecnología externas, tiene la mano de obra y los recursos empresariales y gestores para explotar el capital importado en su propio beneficio.

(e) *Educación política*

La autogestión promueve la participación política. Una vez que la gente se sienta económicamente segura y capaz de controlar su propio destino económico, se sentirá, también, capaz de afrontar la actividad política. La gente que se encuentra en una situación de dependencia económica respecto de sus dirigentes es políticamente menos activa que los que se bastan económicamente a sí mismos; la democracia ha tenido siempre su fundamento en una clase media amplia y financieramente independiente.

(f) *Límites al Gobierno*

Este sistema restringe también el poder del Gobierno. No se apoya en partidos políticos o en la maquinaria política para la resolución de los conflictos. La economía descentralizada y gestionada por el trabajo hace posible que la mayor parte de los conflictos se resuelvan a nivel de empresa; y cuando se necesita la intervención del Gobierno, la existencia de instituciones políticas descentralizadas y participativas lo limitan enormemente.

(g) *Conclusión*

Desde el punto de vista de las naciones en desarrollo la capacidad de la autogestión para facilitar un cambio armónico en las áreas social, económica y política es de una singular importancia. Esta capacidad se ha demostrado en el caso de Yugoslavia, que en veinte años de autogestión se ha puesto a nivel del mundo desarrollado. El país ha

Gráfico 1: El sistema Estatista (Centralmente planificado)

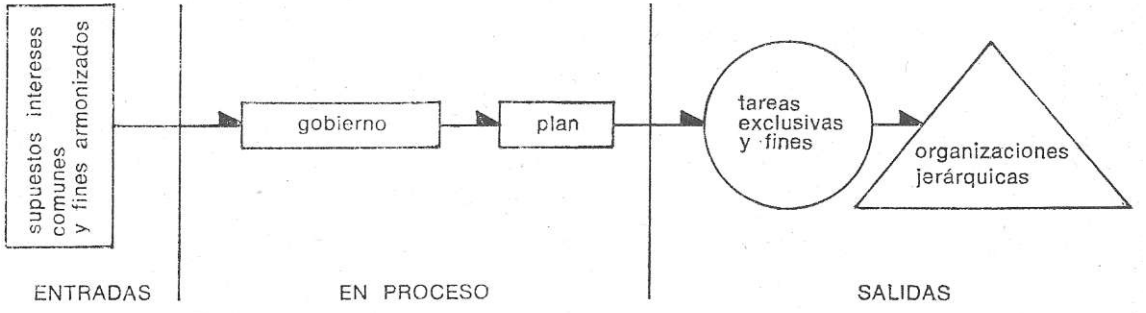


Gráfico 2: El sistema de Mercado

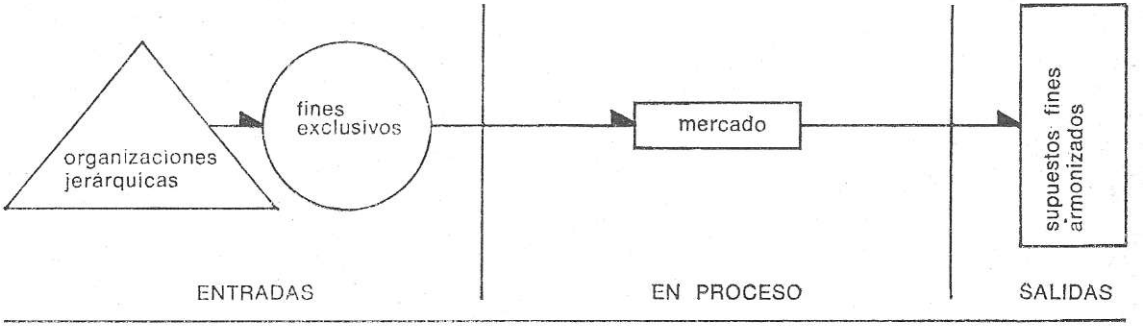


Gráfico 3: Sistema socialista de Mercado

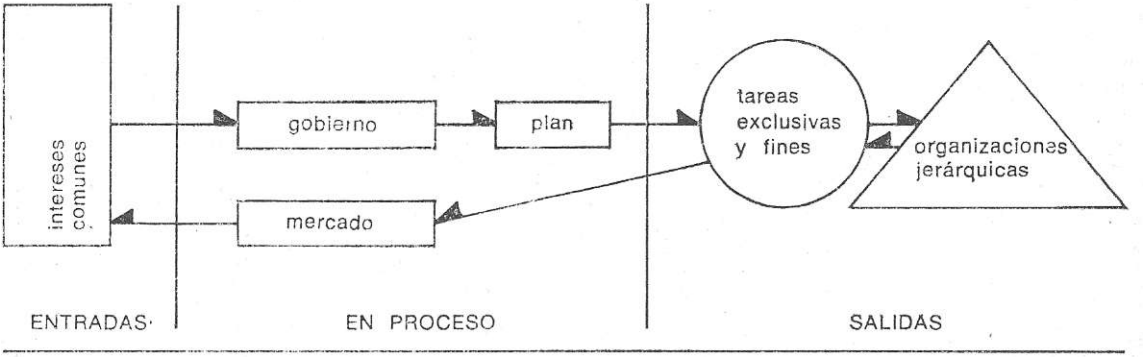


Gráfico 4: Sistema regulado de Mercado

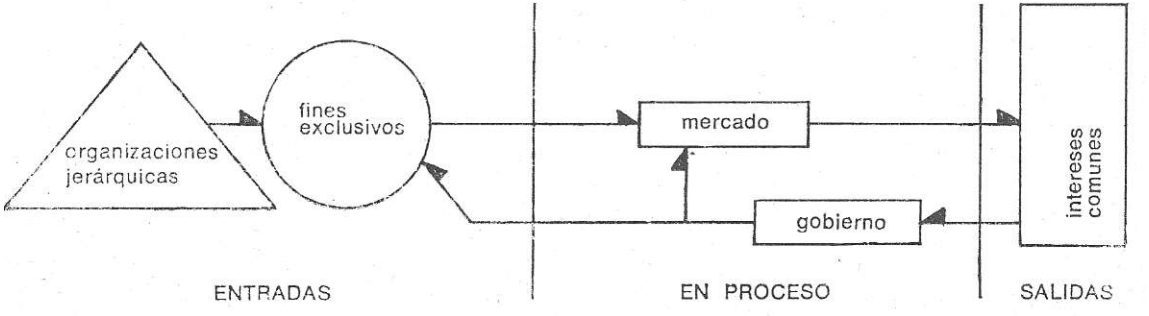


Gráfico 5: Autogestión

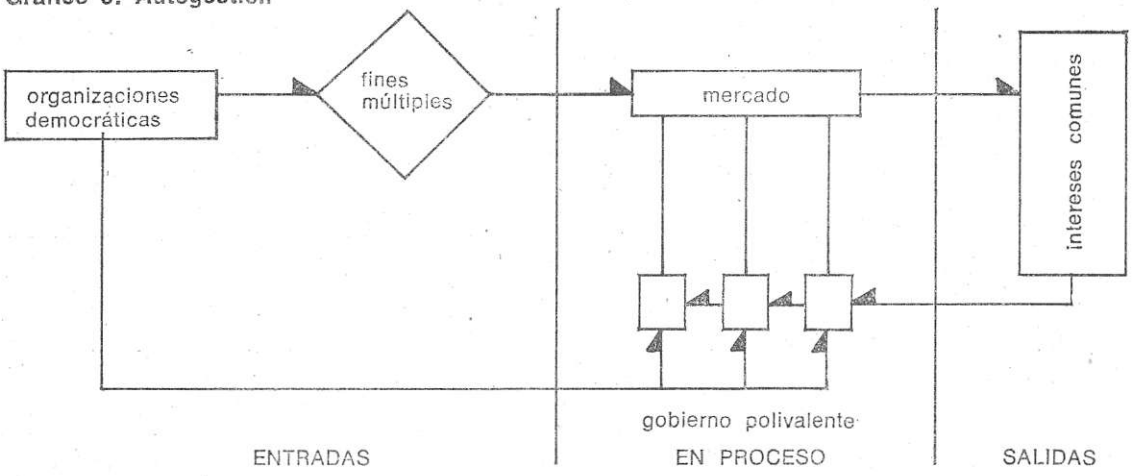
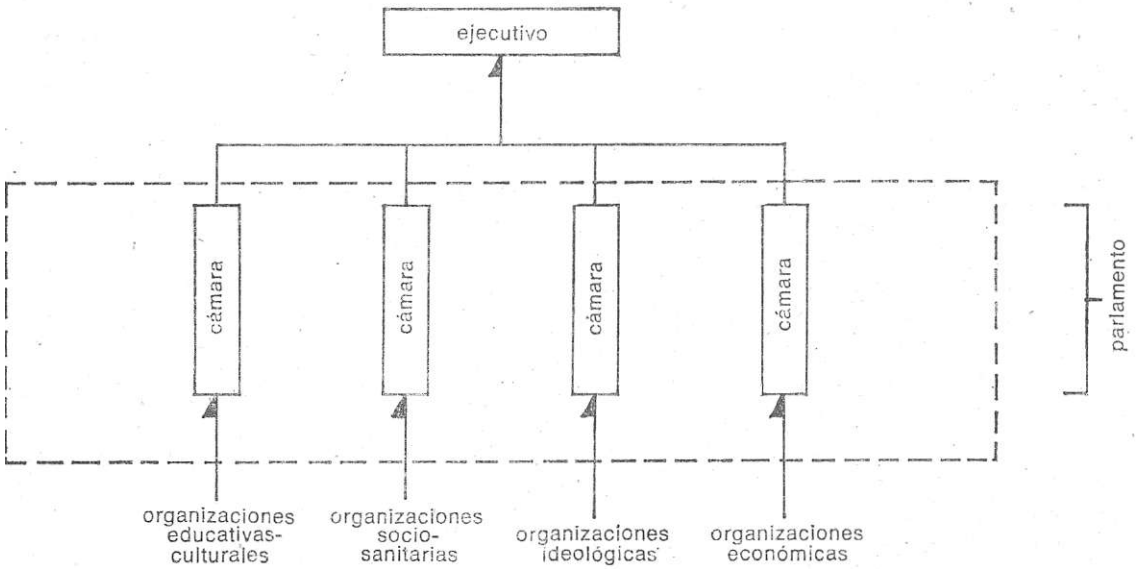


Gráfico 6: Gobierno univalente

Gráfico 7: Gobierno polivalente



llevado a cabo una gran transformación económica, tecnológica, socio-demográfica, y política. Se ha transformado en una economía de mercado, y ha llevado a cabo una masiva redistribución de la población desde las zonas rurales a las urbanas sin crear problemas urbanos, permanentes diferencias de ingresos, o malestar político. Existen dificultades entre las diferentes nacionalidades que integran el país, pero creo que hubieran existido bajo cualquier otro sistema, e incluso es probable que sin el sistema autogestionario se hubiera llegado a choques sangrientos. En mi opinión, las presiones que estos cambios han causado hubieran llevado a los trabajadores a una actitud de resistencia y rebelión en un sistema empresarial en el que se trata a los trabajadores como receptores pasivos del cambio. El sistema autogestionario al suscitar organizaciones que son muy flexibles y aptas para el cambio ha permitido al país capear pacíficamente esas mutaciones sociales, políticas, técnicas y económicas.

Un sistema que permite un cambio rápido y efectivo debe presentar un especial interés para las naciones en desarrollo, especialmente si esto les permite evitar algunos de los problemas que actualmente tienen que afrontar las naciones desarrolladas. Las naciones desarrolladas (especialmente las que han alcanzado el llamado estadio post-industrial) han llegado a un punto en el que los costos de un mayor crecimiento económico sobrepasan a los beneficios, y como consecuencia, estas sociedades enfrentan serios problemas de ajuste. La perspectiva de limitación en el crecimiento económico ha estremecido a muchos intereses de grupo y ha dado lugar a muchos conflictos entre el gobierno, trabajo, capital y empresariado. Tanto en el sistema de mercado como en el estatista estos conflictos pueden resolverse de una manera externa a las micro-organizaciones, ya sea mediante convenios entre el gobierno y los diferentes grupos de interés, o entre los diferentes grupos de interés en el mercado, o mediante lucha entre los diferentes feudos gubernamentales. Cuando estos conflictos se resuelven en el mercado pueden resultar extremadamente costosos; las huelgas pueden paralizar todo un país y elevar el ritmo inflacionario a las nubes. Cuando se resuelven mediante la regulación gubernamental, el gobierno puede resultar fortalecido y hacerse más poderoso de lo deseable en una democracia participativa; en un sistema de mercado el costo operativo del gobierno crecerá a expensas del contribuyente, y en un sistema estatista el proceso puede conducir a argollas más fuertes y estrechas en la cima., Las naciones en desarrollo deberían evitar tales problemas. Si adoptan hoy un sistema que les permita un cambio armonioso no tendrán que enfrentar después esos problemas de adaptación. Al adoptar el sistema autogestionario pueden lograr una tasa más alta de crecimiento económico, como ha hecho Yugoslavia; y pueden, también, desarrollar una estructura de resolución de conflictos como la que ahora están buscando las naciones desarrolladas. Sería de lamentar el que las naciones en desarrollo importaran, junto con la tecnología necesaria para su avance, las estructuras elitistas y explotadoras y sistemas de valores que la acompañan. Estas están a menudo alejadas de las estructuras tradicionales de sentido social y cooperativo que todavía existen en algunas sociedades tribales y agrícolas; y en los mismos países industriales de donde proceden, estas estructuras explotadoras están sometidas a un creciente ataque y cada vez más consideradas como disfuncionales y obsoletas.

Cuando las naciones en desarrollo adopten algo de las naciones desarrolladas deben imitar lo que es moderno en sus sistemas y no lo que ha quedado anticuado. Las naciones desarrolladas están aumentando activamente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones en muchos sectores. Se han introducido cambios significativos en la gestión de las empresas, y en la propaganda de diversos partidos políticos, que intentan facilitar una mayor participación de los trabajadores y permitir a los trabajadores compartir los resultados de su trabajo. En Noruega y Suecia los sindicatos están introduciendo activamente la democracia industrial; Alemania desde 1951 ha desarrollado un sistema de codeterminación; y los socialistas franceses han hecho de la autogestión su ideal de socialismo. Los

Conservadores en Gran Bretaña dicuten a fondo la posibilidad de adoptar un grado mayor de participación de los trabajadores. En los Estados Unidos la participación en la gestión, en los beneficios, la democratización del puesto de trabajo, y proyectos para mejorar la calidad de vida del trabajador, son todos signos de un movimiento encaminado a proveer a los miembros de la sociedad de extensas oportunidades para la propia realización, y que puede, eventualmente, conducir hacia alguna forma de autogestión. En Holanda, Bélgica, Dinamarca, Israel y otros países, existe una legislación que instituye la creciente participación de los trabajadores en la toma de decisiones. Por ello, da la impresión de la existencia de un movimiento global que se aleja de la jerarquía y del propietario ausente para dirigirse hacia una democratización de la sociedad y de los cuerpos que la constituyen, i.e., las diferentes organizaciones que están comprendidas en ella.

Creo que si las naciones en desarrollo tratan de lograr un cambio armonioso tanto social, como económico y político, deberían considerar la adopción de un sistema que es capaz de generar un crecimiento económico al tiempo que estimula el cambio social y la educación política La gran ventaja del sistema autogestionario es que es capaz de cumplir estos fines sin aumentar al mismo tiempo el poder del gobierno o eliminar el mercado y sin causar una polarización en el bienestar económico

4/ *Los orígenes de la autogestión y sus manifestaciones modernas*

La idea de la autogestión no es completamente nueva. Tiene antecedentes en la Comuna de París; en los Soviets rusos; los Consejos de trabajadores que fueron alentados por el diario *Ordine Nuovo;* los Consejos de trabajadores en Alemania en 1918-19; el movimiento de los obreros de taller en Inglaterra; las empresas autogestionarias durante la revolución española; el movimiento de codeterminación en Alemania; las consultas mutuas en Inglaterra; y las organizaciones kibbuts y moshav en Israel. Ha surgido espontáneamente a la superficie durante los periodos de revolución, como en Polonia y Hungría en 1956 y en Checoslovaquia en 1968. Sus fuentes teóricas incluyen a Fourier, Owen, Bakunin, Proudhon, Marx, Engels, Trotsky, Sorel, De León, Lenin y Rosa Luxemburgo, entre otros.

Sin embargo, el concepto de autogestión no es privativo del pensamiento socialista, al menos no en todos sus componentes. Los directivos profesionales en Estados Unidos han llegado, también, al convencimiento de que deben representar a la totalidad de la comunidad de la que forman parte, no solamente a los accionistas, y deben responsabilizarse de los intereses de la sociedad en general en vez de proseguir solamente la maximización de beneficios. La teoría de gestión americana contemporánea es más humanista que lo que solía ser; trata de proporcionar a los trabajadores satisfacciones que van más allá del salario; y de alentar a las empresas a proseguir fines que que son más amplios que los meramente económicos. Las escuelas de negocios están enseñando a los directivos a buscar la autoridad por aceptación e influjo, más que a apoyarse en un poder jerárquico. La tendencia hacia la participación en los beneficios y otras prácticas participativas muestra la influencia de este cambio de actitud.

El nuevo capitalismo post-industrial es humanístico, pero esto no cambia la estructura básica capitalista; la dirección es elitista, el trabajo es manipulado, la sociedad se basa en el conflicto porque cada grupo trata de maximizar sus propios objetivos. La gestión participativa solamente trata de hacer la estructura más flexible y más representativa; pero no cambia los supuestos básicos.

Alguno de los movimientos tal como el de la teoría de la organización participativa que trata de hacer a las organizaciones más flexibles y mejorar la calidad de vida de los trabajadores son, en mi opinión, como aspirinas para curar el cáncer.

En los sistemas de mercado, la sociedad es arrastrada a mayor centralización y gobierno más fuerte; el trabajo trata de establecer un poder de contrapeso opuesto al gobierno y a los empresarios, y esta oposi-

ción causa el disparo de las tendencias inflacionarias, proceso en que tanto la empresa como el trabajador pierden. La participación en los beneficios y otros movimientos tendientes a la mejora de la participación de los trabajadores son positivos, pero el avance es quizá demasiado pequeño para ser significativo. Los cambios que se hacen en el lugar del trabajo no pueden resolver el problema real que, en mi opinión, es del sistema. El sistema que se apoya en "la mano oculta del mercado" ha llegado al límite como sistema que pueda generar un armónico bienestar público. Damos la apariencia de estar caminando hacia un Estado bienhechor en el que la mayor parte de la población se encuentra en régimen de "beneficencia" al menos en lo que se refiere a su aptitud para orientar su propio destino político, social y económico. La autogestión es un nuevo sistema que promete; ya que busca unos fines armónicos sociales y políticos sin eliminar el mercado y sin buscar el fortalecimiento de la mano del gobierno.

(1) Cf. I. Adizes : "The Role of Management in Democratic Organizations", **Atináis of Public & Cooperative Economy,** 42, (1971), p. 403.

(2) Por ambiente **atomístico** se entiende aquel en el que el individuo se considera parte de un grupo de interés en competencia con otros grupos de interés; por ambiente compenetrado se entiende aquel que está compuesto por intereses de grupo que se superponen, cuya relación se basa más en la cooperación que en la competencia.

(3) Para mayor claridad se comparan las diversas formas de propiedad : Distingo cuatro tipos de propiedad —privada, comunal, estatal y social—. En este artículo propiedad significa el medio legal de usar el patrimonio propio de acuerdo al propio juicio y el derecho y la capacidad de beneficiarse de los frutos futuros de las inversiones propias pasadas correspondientes a este patrimonio.

Propiedad **privada** significa entonces el derecho de una persona de utilizar, dentro de los límites legales, el propio patrimonio y beneficiarse de los frutos de esta utilización.

Propiedad **comunal** significa que la comunidad, o el sistema participativo bajo estudio, ya sea por la totalidad de sus miembros o por sus representantes legales deciden acerca de la utilización del patrimonio y de la distribución de sus frutos. Es por tanto una extensión de la propiedad privada. Básicamente es la propiedad privada de varias personas que acuerdan la manera de usar y beneficiarse riel patrimonio compartido, conservando la libertad de retirar su participación.

Propiedad **estatal** es una propiedad comunal en mayor escala en la que la sociedad está representada por el Estado de manera similar a como la comunidad está representada por representantes elegidos para decidir la manera de disponer del patrimonio comunal. En la propiedad estatal, sin embargo, los miembros de la comunidad no tienen el derecho de retirar su participación —lo que supone un abandono del concepto de propiedad privada. De esta manera, aunque el concepto de propiedad estatal se relacione con el de propiedad privada, no es una extensión del mismo.

El concepto de propiedad **social** supone un alejamiento completo de todo lo que signifique propiedad privada. Los recursos que son propiedad social no pertenecen a ninguna persona en particular sino a la sociedad en general, lo que significa a todos y a ninguno al mismo tiempo. No existe ninguna institución que pueda reclamar la representación legal de los dueños de la propiedad. Quienes trabajan con esos recursos pueden beneficiarse de los resultados del uso de dichos activos. Sin embargo, solamente pueden incrementar los recursos no disminuirlos. Una vez que una persona individual abandona la organización no tiene derechos de propiedad sobre sus anteriores contribuciones que ha hecho para incrementar dichos recursos.

(4) Ver la "Constitution of the Socialist Federated Republic of Yugoslavia", publicada por Sluzbeni List, Belgrade, 1973.

(5) El Presidium Federal está fuera de esta estructura parlamentaria. Está compuesto por los presidentes de los parlamentos regionales y representantes adicionales de cada uno. De momento, todos sus poderes están en las manos del Presidente, Mariscal Tito; pero a su muerte el Presidium asumirá el poder de nombrar a los jefes militares, embajadores, y presentar candidatos para los gabinetes ministeriales. Los ministros deben ser elegidos entre los miembros del parlamento federal y aprobados por el parlamento; el ejecutivo está bajo el control del parlamento y del Presidium. El Presidium puede sugerir ideas al parlamento federal, pero no tiene control sobre la legislación.

(6) Para una descripción más completa de la fundamentación teórica del gobierno polivalente, véase el artículo "Further Development of Self-Management in Yugoslavia and its Social-Political Aspeets" por Antón Vratusa, Diputado Primer Ministro de Yugoslavia, en Adizes y Borgese, **Self-Management: Promise, Practice, and Problems,** (Santa Barbara, California : ABC/CLIO 1975).