

## AVANCES Y PERSPECTIVAS DE LA AUTOGESTION

Teresa Jeanneret R.

La operación en el país desde la década del sesenta de un grupo modesto pero significativo de empresas autogestoriales, la adquisición de algunas empresas medianas y grandes por sus trabajadores en los dos últimos años y el mejor conocimiento disponible hoy día acerca de la teoría y la práctica de la autogestión, son algunos de los hechos más relevantes que permiten colocar a Chile entre los países que más han avanzado en crear una oportunidad para que un grupo importante de trabajadores asuman en su calidad de tal la responsabilidad del destino de sus propias empresas.

Sin embargo, para que esa oportunidad sea plenamente aprovechada en el sentido de que las empresas involucradas crezcan y se desarrollen respetando los principios de la autogestión, deben cumplirse todavía algunas etapas importantes. Basándose en los resultados de una serie de estudios recién publicados por el Departamento de Economía y el Centro de Planeamiento del Departamento de Industrias de la

Universidad de Chile,<sup>1</sup> este artículo presenta una síntesis de los principales logros alcanzados en el país en materia de autogestión y de una serie de medidas que deberían ser implementadas para asegurar el éxito de las experiencias en curso y evitar distorsiones que podrían desvirtuar su propósito de asignar a los trabajadores la responsabilidad de la gestión por el solo hecho de trabajar en la empresa.

## 1. La autogestión hasta 1973

### 1.1 Antecedentes Generales

A fines de 1973, existían en el país alrededor de 55 empresas autogestionarias. De éstas, unas 15 eran más bien talleres artesanales con menos de 10 trabajadores en tanto que las otras tenían en promedio cerca de 50 trabajadores (incluyendo 4 empresas con más de 100). Se ubicaban principalmente en Santiago, Concepción y Valparaíso y se dedicaban a diversas actividades tales como: fabricación de muebles, confecciones, reparación de vehículos, materiales de construcción, calzados, imprentas, etc. Aunque la experiencia más antigua se inició en 1961, la mayor parte de ellas comenzaron a gestarse a partir de 1967 de modo que en 1973, tenían en promedio unos cuatro años de existencia.

Cerca del 25 por ciento de las empresas con más de 10 trabajadores fueron creadas por ellos mismos, pero en su mayoría se trata de empresas tradicionales que pasaron posteriormente a manos de sus trabajadores. Con pocas excepciones, los trabajadores recurrieron a la creación o al traspaso de esas empresas para asegurar su fuente de trabajo porque se encontraban amenazados de quedar cesantes-o ya cesantes-a consecuencia de la cuasi-quebra o quebra de

<sup>1</sup> T. Jeanneret, L. Moraga y L. Ruffing, *Las experiencias autogestionarias chilenas*, Departamento de Economía y Centro de Planeamiento del Departamento de Industrias de la Universidad de Chile, (en prensa).

la empresa tradicional donde trabajaban o de una situación crítica de la misma que se traducían en despidos masivos de trabajadores e incumplimientos en el pago de remuneraciones e imposiciones sociales. Esto explica que, en varios casos, los propietarios optaron por vender la empresa con sus deudas a los trabajadores o, por retirarse, abandonándola en sus manos.

En los casos más antiguos, los trabajadores se inclinaron por una solución de tipo autogestionario a insinuación de algún agente externo como el Servicio de Cooperación Técnica (S. C. T.), o un profesional ajeno al grupo o, incluso, el mismo ex-propietario. El ejemplo y el apoyo de los trabajadores de las primeras experiencias, parece haber ejercido una influencia importante en la constitución de los casos que surgieron posteriormente.

Se puede afirmar entonces, que los trabajadores que iniciaron estas experiencias, en general, no lo hicieron movidos por una voluntad previa y definida de practicar la autogestión, pero todas comenzaron a operar contando exclusivamente con trabajadores con plenos e iguales derechos políticos dentro de sus empresas. En esa época, la autogestión era un concepto aún poco difundido e impreciso, de modo que ellos no contaban con "modelos" técnicos claros ni conocían "modelos" empíricos ya probados que orientaran sus pasos; tampoco existían instituciones capaces de proporcionarles los servicios mínimos necesarios en materia de educación, capacitación y financiamiento y ni siquiera existía una estructura legal apropiada para la autogestión. Se trata, por lo tanto, de experiencias en el pleno sentido de la palabra.

No es de extrañar entonces, que de las 31 experiencias analizadas en el estudio mencionado, 21 habían incorporado a fines de 1973, dos o más trabajadores asalariados que prác-

ticamente no tenían derecho a participar en la gestión.<sup>2</sup> Es la razón por la que se habla aquí de experiencias autogestionarias, reservando el término "autogestionadas" para aquellas empresas que después de unos 5 o más años de operación, nunca han tenido trabajadores contratados sin derechos políticos en sus empresas. Con todo, esas experiencias constituyen un precedente valioso del que se pueden sacar muchas lecciones útiles para el futuro de la autogestión en general y de las nuevas cooperativas de trabajo en particular.

En efecto, a pesar de tener asalariados, en la gran mayoría de ellas predominan características claramente autogestionarias y ofrecen por esto, una evidencia empírica no despreciable respecto a la viabilidad en Chile de empresas manejadas en forma colegiada por trabajadores con escasa o ninguna preparación previa para ejercer la autogestión. La evidencia que proporcionan es relevante especialmente desde dos puntos de vista:

- (i) Para conocer el grado efectivo de participación logrado por sus trabajadores, los problemas que han enfrentado al respecto y los errores cometidos y sus causas, y
- (ii) para evaluar su eficiencia económica, para conocer los problemas y errores cometidos también en este campo.

Desgraciadamente, en el estudio aludido fue imposible llegar a conclusiones definidas respecto a la eficiencia económica de las empresas por tres motivos principales: En primer lugar, porque sólo se tenía información para el período 1970-73 durante el cual se produjeron enormes distorsiones en el sistema de precios del país, y una situación de demanda excesiva y de desabastecimiento sin precedentes que hacen muy difícil evaluar objetivamente las variables

<sup>2</sup> En promedio, esas 21 empresas tenían un 40 por ciento de trabajadores contratados a fines de 1973.

económicas pertinentes de las empresas. En segundo lugar, no se cuenta con estudios comparables para empresas tradicionales de tamaño semejante al de las experiencias autogestionarias que permitan contrastar su comportamiento y, finalmente, en varias de las empresas estudiadas la contabilidad se encontraba muy atrasada de modo que la información era incompleta. Por esto, el argumento quizás más significativo respecto a su eficiencia económica sea el de que estas empresas lograron en alguna forma seguir operando a pesar de que, con sólo cuatro excepciones, comenzaron a funcionar en condiciones económicas muy adversas puesto que, en la mayoría de los casos, se trataba de empresas tradicionales que habían quebrado o estaban muy cerca de hacerlo cuando pasaron a manos de sus trabajadores.

## 1.2 Evaluación del grado de participación

En cuanto a la evaluación del grado de participación o de autogestión logrado por sus trabajadores, en el estudio citado, se llegó a una serie de conclusiones significativas. La evaluación se hizo en el entendido de que en una empresa perfectamente autogestionada deben ser satisfechos los siguientes requisitos:

- (i) Los trabajadores deben tener acceso directo o vía representantes electos a las decisiones empresariales y sus resultados por el solo hecho de ser trabajadores de la empresa (y no por ser propietarios del capital).
- (ii) Los canales de información y las instancias de discusión dentro de la empresa deben ser lo suficientemente amplios, completos y oportunos como para permitir que cada trabajador ejerza conscientemente su derecho a decidir (y/o a elegir sus representantes), debatir y discrepar. La organización interna más adecuada para satisfacer este requisito debe ser compatible con la eficiencia empresarial y, desde luego, varía con el tamaño,

tecnología y nivel educacional de los trabajadores de cada empresa.

- (iii) Los trabajadores deben asumir la responsabilidad de su gestión en su calidad de trabajadores-gestores de modo que los ingresos percibidos por el colectivo laboral correspondan exactamente al ingreso neto generado por la empresa, esto es, al valor de las ventas menos el costo de los insumos no humanos (incluido el costo del capital empleado). Esto implica que el capital de la empresa, pertenezca a quien pertenezca, debe ser "plenamente" remunerado, vale decir, debe percibir un interés por sus servicios y deben existir mecanismos que permitan que los ahorrantes que lo aportan (sean quienes fueren) puedan disponer eventualmente de ese ahorro de acuerdo a normas preestablecidas que no afecten la estabilidad financiera de la empresa. El cumplimiento de este requisito, desde luego, no depende exclusivamente de la empresa, sino que, también, de las condiciones legales y financieras externas a ellas.<sup>3</sup>

Aun cuando se ha demostrado teóricamente que el cumplimiento de este tercer requisito es necesario para que se pueda respetar a mediano y largo plazo el cumplimiento del primero y/o para que la empresa pueda crecer y desarrollarse, para algunos su necesidad podría ser considerada solamente como una hipótesis que exige una confirmación empírica.<sup>4</sup> Pero, precisamente, una de las conclusiones más interesantes del estudio de las experiencias chilenas es que, por lo menos en 26 de los 31 casos, el comportamiento observado es compatible con esa hipótesis, esto es, en 25 ca-

<sup>3</sup> Idealmente, este requisito es satisfecho si las empresas pueden arrendar a plazo indefinido el capital que emplean a una institución financiera que sólo tendría derecho a percibir por ello la tasa de arriendo pactada o si las empresas pueden emitir y colocar en el mercado de capitales bonos a plazo indefinido y transferibles.

<sup>4</sup> Véase Jaroslav Vanek, "The basic theory of financing of participatory firms" en *Self-management: Economic Liberation of Man*, Penguin Books, 1975.

sos la existencia de trabajadores asalariados y/o la no incorporación de nuevos socios en las empresas puede ser atribuida, principalmente, al hecho de que el capital empleado por ellas no era "plenamente" remunerado, y, en un caso, la expansión y la ausencia de asalariados después de seis años de vida autogestionada puede explicarse en gran medida por un tratamiento casi perfecto de su capital. En los cinco casos restantes, los efectos de un inadecuado manejo del capital no eran aún evidentes a fines de 1973, pero podrían manifestarse posteriormente.

Sin pretender demostrar aquí todos los fundamentos de la hipótesis, se puede ilustrar un poco el problema refiriéndose a la situación específica de estas empresas.<sup>5</sup> Aunque inicialmente las empresas recibieron algunos préstamos además de los aportes individuales de capital de sus propios trabajadores, a través del tiempo una proporción creciente del capital empleado pasó a ser de carácter colectivo, esto es, capital propio de la empresa sobre el cual ningún trabajador particular tiene derechos, ni siquiera al retirarse de la empresa, a pesar de que todos ellos contribuyen a formarlo. El origen de ese capital colectivo se encuentra principalmente en la reinversión de excedentes en forma colectiva y en la no devolución total o parcial de los aportes individuales de capital de los socios que se han retirado de las empresas, porque éstas no podían hacerlo sin descapitalizarse gravemente. Esto significa que estos trabajadores-ahorrantes no han sido "plenamente" remunerados por sus ahorros pues no perciben intereses por los aportes colectivos ni pueden recuperar jamás el capital invertido. En estas condiciones, consciente o inconscientemente, tienden a optar por uno de los dos caminos siguientes para resarcirse de esta situación: 1) contratar asalariados con el objeto de no tener que compartir con ellos los intereses no pagados por la empresa por el uso del capital colectivo y que pasan a formar parte de los excedentes y/o 2) no invertir más en la empresa a menos que existan proyectos extraordinariamente rentables que les per-

<sup>5</sup> Para mayores antecedentes véase Op. cit., capítulo 4, parte III.

mitan aumentar fuertemente sus ingresos hasta el punto de recuperar así indirecta y rápidamente el ingreso invertido, con lo que se impide el crecimiento de la empresa.

Si las empresas hubieran mantenido todo el capital aportado directa o indirectamente por los trabajadores como aportes individuales, ellas habrían podido pagar un interés por su uso, pero difícilmente podrían haberse comprometido a devolver los aportes en caso de retiro de un trabajador sin crearse serios problemas financieros. Es por esto que, para permanecer autogestionadas y poder desarrollarse, las empresas autogestionadas necesitan instituciones e instrumentos financieros especiales adecuados a sus necesidades.

Como no existen tales instituciones financieras y como hasta hace poco no se conocía la mejor forma de tratar el capital en estas empresas, es comprensible que en 30 de las 31 empresas estudiadas, no fuera satisfecho el tercer requisito de la autogestión.

Como ya se anticipara, en lo que se refiere al primer requisito, sólo seis empresas con más de un año de existencia lo satisfacían plenamente pues no tenían trabajadores contratados y durante su vida autogestionada de cuatro años en promedio, habían incorporado nuevos trabajadores socios.

En cuanto a la medida en que las empresas satisfacían el segundo requisito de la autogestión, esto es, la medida en que su organización interna era apropiada para una participación efectiva de los trabajadores en el proceso de gestión, en líneas generales era bastante adecuada para su tamaño aun cuando se observaron algunas deficiencias específicas importantes.

Entre las deficiencias más graves estaban las siguien-

tes: en diez empresas la contabilidad estaba muy atrasada,<sup>6</sup> en siete no había Junta de Vigilancia, en cinco el cargo de gerente era ejercido por miembros del Consejo de Administración<sup>7</sup> y en ocho había una excesiva o insuficiente rotación de cargos en el Consejo de Administración.<sup>8</sup>

Entre las deficiencias menos graves pero más comunes en la organización interna para la participación se encuentran problemas en el desarrollo de las Asambleas Generales de Socios, tales como el no usar pizarrón u otros medios visuales para presentar la información relevante para el debate o una inadecuada difusión de las actas; un funcionamiento poco satisfactorio de la Junta de Vigilancia y carencia de instancias intermedias para resolver problemas específicos en forma descentralizada.

En buena medida, estos problemas reflejan la escasez existente en el país de técnicos y profesionales preparados para ejercer cargos ejecutivos de alto nivel con el "estilo" apropiado para esta forma de organización empresarial y deficiencias en la capacitación de los trabajadores. Estas últimas, sin embargo, sólo pueden atribuirse en parte a esfuerzos insuficientes de las propias empresas para capacitar a sus miembros, porque tampoco existían instituciones capaces de impartir convenientemente el tipo de instrucción que estos trabajadores necesitan.

Otro resultado interesante del estudio es que parece observarse que entre mayor sea la proporción de trabajado-

<sup>6</sup> No existe información que permita establecer si las deficiencias contables en estas experiencias son más o menos frecuentes que en empresas tradicionales de igual tamaño.

<sup>7</sup> Esto no es conveniente porque es incompatible la estabilidad necesaria del cargo de gerente con la rotación necesaria de los consejeros y porque, a diferencia de los consejeros, no es necesario, ni a menudo conveniente, que el gerente sea necesariamente un trabajador antiguo de la empresa.

<sup>8</sup> En varias empresas que tenían trabajadores contratados (no socios), ellos podían asistir a las Asambleas Generales, pero generalmente sin derecho a voto.

res que tienen plenos derechos políticos en sus empresas, mayor es también el grado de identificación de los mismos con los intereses de su empresa. De confirmarse esta tendencia, cabría esperar un aumento significativo en la productividad laboral de éstas en relación a otras donde los trabajadores tienen escasa o nula participación en la gestión y sus resultados.

Finalmente, la distribución del ingreso entre los trabajadores de estas empresas, incluidos los ejecutivos, es notoriamente menos desigual que en empresas tradicionales. Mientras esto es muy satisfactorio cuando se logra gracias a mayores ingresos mínimos, puede ser muy perjudicial si se consigue con una excesiva reducción en el ingreso de los trabajadores más calificados como, por ejemplo, el gerente.<sup>9</sup>

## 2. La autogestión en 1974 y 1975

Los principales acontecimientos en este período en relación a la autogestión en Chile se sitúan en tres planos diferentes: 1) Un aumento en el número de empresas manejadas por sus propios trabajadores y especialmente en el número de trabajadores incorporados a ellas. 2) El reconocimiento legal de la empresa autogestionada y de su instrumento óptimo de financiamiento. 3) El intento de formar lo que podría propiamente llamarse un sector autogestionado, constituido por las empresas autogestionarias organizadas con el propósito de encarar juntas, y no en forma aislada y dispersa, la solución de sus problemas más urgentes en materias de autogestión y de desarrollo empresarial.

---

<sup>9</sup> A este respecto, sin embargo, se cuenta también con la larga y exitosa experiencia de las Cooperativas de Mondragón, en España, donde la relación entre las remuneraciones máximas y mínimas es de 3 a 1. Véase P. Trivelli en Revista Eure, septiembre de 1974.

## 2.1 Crecimiento del sector

La fuente de expansión más importante del sector autogestionado en este último tiempo es, desde luego, la licitación de empresas estatales por CORFO. Los trabajadores de muchas de estas empresas procuraron presentarse a esas licitaciones, siéndoles adjudicadas hasta la fecha unas doce de un total de más de cien empresas vendidas por el sector público. La característica más sobresaliente de ellas es que son empresas grandes y medianas con un promedio de 300 trabajadores por empresa. Esto significa, sin duda, un gran desafío para la autogestión en Chile puesto que hasta 1973 las experiencias se limitaban en general a la pequeña industria.

Paralelamente, se han formado también unos 60 pequeños talleres artesanales autogestionados que, a pesar de las restricciones económicas del país, han logrado afianzarse y que, si logran expandirse, podrían llegar a constituir un grupo importante en el sector.

En ambos casos, es nuevamente la necesidad de asegurar su fuente de trabajo la que ha impulsado más fuertemente a sus trabajadores a adquirir o crear sus propias empresas con el apoyo financiero de algunas instituciones privadas, pero también en estos casos, con un gran sacrificio económico de los propios trabajadores.

## 2.2 Reconocimiento legal de las empresas autogestionadas

Hasta mayo de 1974, cuando se dictó el DL 445, los trabajadores que deseaban constituir una empresa autogestionada debían adoptar formas legales creadas con otros propósitos y sólo podían intentar ajustarse a los tres requisitos básicos de la autogestión<sup>10</sup> sobre la base de acuerdos inter-

<sup>10</sup> Tal como se expresa en la sección anterior.

nos que no los obligaban legalmente. El decreto mencionado perfecciona las Cooperativas de Trabajo y junto con el Decreto 58 de febrero de 1975 que reglamenta la emisión de bonos a plazo indefinido, dan el marco legal mínimo necesario para que en el futuro un número significativo de empresas lleguen, si se lo proponen, a operar respetando cabalmente los principios de la autogestión.

La principal contribución del DL 445 se refiere al financiamiento de las Cooperativas de Trabajo. Concretamente, permite que arrienden el capital que necesitan a instituciones de financiamiento cooperativo a plazo indefinido sin que esto signifique ingerencia alguna de esas instituciones en la gestión de la empresa (excepto, en caso de demora en el pago del arriendo) y, además permite que las instituciones emitan bonos reajustables a plazo indefinido, nominativos o a la orden, para captar los recursos necesarios para dichas inversiones. Esto significa que queda abierto el camino para que los trabajadores contribuyan a financiar sus empresas pero sólo indirectamente, adquiriendo bonos de las instituciones financieras. Estos bonos percibirían un interés y podrían transarse en el mercado, quedando así los trabajadores plenamente "remunerados" por sus ahorros. No se prohíben los aportes directos de capital de los socios a sus cooperativas, aunque se obliga a su revalorización y al pago de un interés. La devolución de esos aportes directos en el caso de retiro de un socio queda sujeta a un límite definido por un reglamento que no ha sido dictado hasta la fecha, pero el procedimiento encierra los mismos peligros ya enunciados en la sección anterior para esta forma de financiamiento.

Por otra parte, el Dto. 58 reglamenta las condiciones y formalidades a que deberán ceñirse las emisiones de bonos y establece que podrán tener la garantía del Estado o de otras instituciones autorizadas o emitirse sin garantía.

Por lo tanto, y sin perjuicio de algunas limitaciones o vacíos,<sup>11</sup> estos instrumentos constituyen un marco legal apropiado para que se establezca en Chile un sistema financiero que permita el desarrollo cabal de experiencias plenamente autogestionadas.

Quedan, sin embargo, algunos problemas administrativos importantes debido a que la utilidad de estos decretos está supeditada a la posibilidad de usarlos oportuna y justificadamente. En este sentido, son muy insuficientes los recursos humanos y técnicos con que cuenta la División de Cooperativa del Ministerio de Economía encargada de autorizar la formación de nuevas cooperativas y de fiscalizar las cerca de cuatro mil cooperativas de toda índole que existen en el país. En estas condiciones, puede demorarse innecesariamente la constitución legal de algunas de ellas, podrían aparecer pseudo-cooperativas de Trabajo que no respeten las disposiciones establecidas, ciñéndose estrictamente a la ley sólo aquellas donde predomine un real espíritu autogestionario. En otras palabras, estos decretos permiten, pero no autorizan automáticamente la creación de la institución de financiamiento cooperativo, ni tampoco obligan al respecto de los principios de la autogestión verdadera en las Cooperativas de Trabajo.

El que esto último se produzca o no, dependerá fundamentalmente del espíritu que anime a los trabajadores, de

---

<sup>11</sup> Por ejemplo, el artículo 73 establece que las instituciones financieras podrán solicitar al juez correspondiente la intervención de una Cooperativa cuando haya "justo motivo de temer" que se destruya o deteriore el patrimonio de la empresa sin definir mayormente lo que pueda entenderse como "justo motivo". Tampoco se especifica que al cabo de seis meses un trabajador debe adquirir la calidad de socio o retirarse de la empresa de manera que sólo puedan existir trabajadores socios y postulantes a socios, pero no trabajadores contratados. Finalmente, aún queda abierta la posibilidad de que algunas Cooperativas de Trabajo acumulen fondos colectivos irrepartibles sin poner límites a su monto y sin exigir el pago de un interés por ellos.

su voluntad para respetar tales principios, de que se autorice la creación de la institución financiera y de que se dote a la División de Cooperativas de los recursos necesarios.

### 2.3 Organización del sector autogestionado

Hasta hace un par de años, la mayoría de las experiencias autogestionarias operaban en forma aislada, con muy escasos contactos entre sí y separadas también de las organizaciones empresariales tradicionales cuyos problemas e intereses eran bastante ajenos a sus particulares inquietudes y necesidades más urgentes.

La comunidad de intereses de estas experiencias las fueron acercando poco a poco hasta constituir en 1975 dos organizaciones representativas, la Federación de Cooperativas de Trabajo (Fecoop) y la Central de Comunidades de Trabajo (CCT) que, aunque débiles aún, han permitido iniciar acciones conjuntas que poco a poco debieran conducir a crear una infraestructura mínima de servicios indispensables para la autogestión. Hasta el momento, y con el apoyo de diversas instituciones privadas, comenzaron ya a funcionar en pequeña escala un organismo financiero y otro de asistencia técnica.<sup>12</sup> Las recomendaciones que se hacen más adelante están orientadas a solucionar las deficiencias y los vacíos que aún persisten en la estructura del sector.

En todo caso, el camino recorrido en estos dos años es importante y una vez que mejore la situación económica del país, las empresas podrán dedicar más atención a la organización de su sector y al perfeccionamiento de su organización interna. Además, se cuenta con un mejor acerbo de

<sup>12</sup> Una vez que sea aprobada la personería jurídica (actualmente en trámite) constituirán la Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral (ACL) y el Instituto de Asistencia Técnica a las Cooperativas de Trabajo (ICT).

conocimientos respecto a lo que es la autogestión y respecto a la mejor forma de implementarla de modo que se pueda avanzar más rápidamente evitando muchos errores.

### 3. Recomendaciones

Aun cuando en el breve recuento de la situación de las 31 experiencias más antiguas hecha en la sección 1 de este informe, se destacaron una serie de deficiencias e imperfecciones que señalan por sí solas algunas medidas concretas que esas experiencias podrían adoptar para perfeccionarse, hay otras que quedan más allá de su acción individual. Para subsanar éstas, deben ser enfocadas conjuntamente por todas las empresas realmente comprometidas con los principios de la autogestión. Considerando que ya existe un comienzo de organización que une a las empresas más antiguas a través de órganos representativos preocupados por el perfeccionamiento del sector, las recomendaciones que se sugieren a continuación están orientadas al sector en su conjunto, y se refieren principalmente a la organización de un sistema financiero, a la implementación de un aparato de capacitación, al diseño de formas de organización interna autogestionarias apropiadas para empresas grandes y a la organización de otros servicios comunes destinados a promover y perfeccionar la autogestión en todo el sector.

#### 3.1 Organización del sistema financiero

Sin lugar a dudas, el problema más grave detectado en las 31 experiencias estudiadas es el que se refiere a un inadecuado tratamiento del capital. De seguir así, llevaría poco a poco al desaparecimiento de todo rasgo autogestionario en ellas, hasta terminar siendo empresas tradicionales en las que los socios fundadores que permanezcan tendrían el control exclusivo de las empresas.<sup>13</sup> En cuanto a las em-

<sup>13</sup> O bien, en el mejor de los casos, podría mantenerse la autogestión, pero su desarrollo empresarial se vería muy limitado por el desincentivo a la inversión que significa el autofinanciamiento directo de las empresas.

presas incorporadas al sector después de 1973, todavía está prácticamente todo por hacerse en materia de tratamiento del capital, estando ellas en su mayoría en el proceso de conseguir su personería jurídica como Cooperativa de Trabajo.

La solución ideal sería, desde luego, que las empresas asignaran todo su capital propio entre sus socios y que éstos lo depositaran en una institución de financiamiento cooperativo a cambio de bonos de valor equivalente a plazo indefinido, reajustables y transferibles, sobre los cuales percibirían un interés. A su vez, dicha institución arrendaría ese mismo capital a las respectivas empresas cobrando ese interés más una pequeña comisión para cubrir los gastos correspondientes. Además, con el objeto de poder arrendar fondos a las cooperativas que desearan expandirse, también colocaría bonos en el mercado de capitales.

A corto plazo, sin embargo, esta solución no es factible por diversas razones: en primer lugar, el proceso de estudiar y obtener la aprobación legal para emitir dichos bonos es lento y aún no se ha tomado siquiera la decisión de intentarlo. En segundo lugar, debe procurarse que los bonos sean de aceptación general en el mercado de capitales de manera que su colocación no resulte demasiado onerosa por falta de confianza de los eventuales adquirentes en el pago regular del interés que se estipule. Lograr esa aceptación, implica convencer a los inversionistas de que el hecho que los bonos no tengan vencimiento definido, no impide que sean rentables y dar pruebas de que no hay riesgo de falencia en el pago del interés, porque las Cooperativas de Trabajo tampoco incurrirán en mora con respecto a la institución financiera emisora. En tercer lugar, los mismos trabajadores de las Cooperativas de Trabajo deben convencerse de que mientras paguen sus arriendos, no corren ningún riesgo de perder su autonomía de gestión y que, por otra parte, saldrán favorecidos a largo plazo porque podrán recuperar en cualquier momento o a la fecha de su retiro de la coope-

rativa, si así lo establecen los reglamentos), aproximadamente todo el valor real de sus ahorros.<sup>14</sup> En cuarto lugar, el problema de lograr la confianza del público, de las cooperativas y de los trabajadores en estos bonos, no puede resolverse en este momento acudiendo a la garantía del Estado por las dificultades financieras que éste atraviesa y, en el fondo, es preferible que esa confianza se gane, aunque lentamente, a través del cabal cumplimiento de la responsabilidades financieras de las mismas empresas.

Los cuatro problemas mencionados para llegar rápidamente a un sistema de financiamiento totalmente externo de las cooperativas a través de bonos, no rigen a un poco más largo plazo si se comienza desde ya a tomar las medidas necesarias. Para este efecto se cuenta desde hace varios años con la Institución de Financiamiento Cooperativo (IFICOOP) que provee créditos a cooperativas de toda índole y con la Cooperativa de Ahorro y Crédito Laboral (ACL) en formación que sirve específicamente a las Cooperativas de Trabajo. En principio, cualquiera de las dos, o ambas, podrían constituir la base del sistema financiero que debe llegar en un plazo prudencial a emitir los bonos requeridos, siempre y cuando se asegure a las Cooperativas de Trabajo una representación adecuada en sus directorios.<sup>15</sup> No obstante, para comenzar, y dado el reducido tamaño del sector, sería preferible que una sola de estas instituciones iniciara el proceso que debería cubrir las siguientes etapas principales:

- (i) Comenzar a operar con las cooperativas y sus trabajadores un sistema de ahorros y de préstamos de me-

---

<sup>14</sup> Y no sólo una fracción de ellas como ocurre, en el mejor de los casos, cuando financian directamente sus empresas.

<sup>15</sup> Esta condición limita seriamente las posibilidades de IFICOOP, no así las de ACL donde las empresas controlan la institución.

diano y largo plazo susceptibles de expresarse más adelante en bonos.

- (ii) Valorizar los activos de las cooperativas de la manera más real<sup>16</sup> posible, procurar que queden debidamente contabilizados en los libros y asignar el capital entre todos los trabajadores con más de seis meses en las empresas en proporción a sus aportes reales desde que ingresaron a ellas.
- (iii) A partir de ese momento, que cada cooperativa pague un interés al capital individual de los trabajadores, reinvertible o no según sean las necesidades.
- (iv) Establecer y comenzar a aplicar un procedimiento para dotar a la institución financiera elegida con fondos que, en primera instancia, se prestarían a las cooperativas a plazos relativamente breves para ayudarlas a financiar el retiro de trabajadores (devolución de los aportes individuales más sus intereses si corresponden) y, en lo posible nuevas inversiones. Luego, a medida que esa dotación de recursos vaya creciendo, la institución podría alargar poco a poco el plazo de los préstamos hasta convertirlos, eventualmente, en arriendos a plazo indefinido.
- (v) El procedimiento para dotar a la institución financiera con ese fondo social debe respetar dos condiciones básicas: 1) Una parte importante, si no su totalidad, debe provenir de las mismas cooperativas afiliadas al sistema como una demostración de solidaridad y de aplicación de los principios de autodeterminación a nivel del sector. 2) La contribución exigida a las cooperativas debe ser equitativa, esto es, debe ser

<sup>16</sup> Esta valorización o tasación de los activos debería repetirse probablemente en forma periódica cada 5 o 10 años con el objeto de tomar en cuenta fenómenos de obsolescencia ajenos a la responsabilidad de las Cooperativas y sus trabajadores, así como para corregir otras distorsiones posibles.

proporcional al uso que ellas puedan hacer de los préstamos (o arriendos) otorgados por la institución. Como en una primera etapa este uso dependerá directamente del capital empleado por hombre en cada cooperativa (retiro de socios), esta condición implica que las contribuciones deberían ser inicialmente proporcionales al valor del capital real por hombre empleado por ellas y ya pagado por sus trabajadores.<sup>17</sup>

En otras palabras, las contribuciones así reunidas constituirían un verdadero fondo social para el financiamiento de la autogestión.

- (vi) Al ir creciendo en esta forma los fondos propios de la institución, ésta no sólo podrá alargar el plazo de sus préstamos sino que, además, se irá consolidando financieramente hasta, por último, estar en condiciones de emitir y de colocar favorablemente en el mercado de capitales los bonos a plazo indefinido que perfeccionarían así el sistema financiero del sector.

En ese momento, la institución estará sólidamente afianzada por un fondo social importante y las cooperativas habrán podido probar su responsabilidad para cumplir con el pago del interés sobre su capital. En otras palabras, el momento en que la institución financiera se vuelva capaz de emitir los bonos dependerá esencialmente de la capacidad

<sup>17</sup> Para efectos financieros y comerciales, el capital arrendado por las Cooperativas a sus trabajadores o a la institución financiera o, eventualmente, al público, debiera considerarse como una especie de capital propio y no como pasivo exigible ya que mientras ellas paguen el arriendo nadie puede exigir que ese capital le sea devuelto por las cooperativas. Uno de los propósitos básicos del sistema financiero que se trata de establecer consiste, precisamente, en que el mecanismo de recuperación de sus ahorros por los arrendadores se haga a través de la venta de los bonos representativos de esos ahorros, en el mercado de capitales.

de las cooperativas para manejar correctamente su propio capital, de la capacidad técnica de la dirección de la institución y del capital total que las cooperativas afiliadas reúnan entre sí. Desgraciadamente sin información respecto al valor real del capital reunido por las empresas comprometidas con la autogestión hasta la fecha, y sin una proyección razonable respecto al capital de las que podrían incorporarse más adelante, no se puede hacer una estimación del tiempo que podría demorar este proceso de afianzamiento del fondo social en base al esfuerzo exclusivo de los integrantes del sector. Desde luego, en la medida que el fondo reciba aportes o donaciones privadas o fiscales significativas este período podría ser mucho más breve.

La solución propuesta encierra dos riesgos principales: En primer lugar, las cooperativas podrían tender a subvaluar su capital con el objeto de disminuir el pago de los intereses correspondientes. A la larga, sin embargo, los principales perjudicados con este proceder serían sus propios socios que, en el momento de su retiro, recibirían un monto inferior al de sus verdaderos ahorros acumulados sin contar los obstáculos a la autogestión que acarrearía la acumulación de un capital colectivo gratuito creciente. En segundo lugar, está el problema de las cooperativas que podrían incurrir en mora en el pago de sus intereses. No se puede descartar totalmente esta eventualidad y no cabe otra alternativa que ligar los servicios de préstamos de la institución, al pago riguroso del aporte acordado de las cooperativas al fondo social y a la correcta contabilización de los intereses que las cooperativas deben a sus trabajadores por los aportes directos de ahorros que éstos hagan. Este rigor en el aspecto financiero, no impide, desde luego, que el Instituto de Asistencia Técnica del sector pueda asesorar las empresas si la razón de la mora radica en problemas técnicos internos o en causas ajenas a la voluntad de las cooperativas en dificultades. La falencia de una o más cooperativas las perjudica a todas pues podría llevar al fracaso de todo el sistema de modo que las cooperativas afiliadas a él no pueden transigir en este aspecto.

### 3. 2 Capacitación

El ejercicio pleno de la autogestión exige una capacitación mínima de los trabajadores en materias que no son enseñadas en el sistema educacional chileno el que, desde luego, no ha sido diseñado con ese fin. Para ejercer concienzudamente y responsablemente sus derechos de trabajador-gestor, el trabajador autogestionario necesita conocer y comprender algunos conceptos mínimos de administración de empresas, de contabilidad, de mercados, de manejo del capital, de Cooperativas de Trabajo y, sobre todo, los principios básicos de la autogestión que la mera práctica o experiencia no proporcionan o sólo lo hacen en forma muy lenta. Frente a esta necesidad, válida tanto para los trabajadores de las experiencias más antiguas como para los de las empresas formadas en los últimos meses, existen algunas instituciones dedicadas a la capacitación laboral, pero sería necesario que adecuaran mejor sus métodos de enseñanza, curriculum, capacidad docente y ubicación geográfica, a las urgentes y muy particulares necesidades de estos trabajadores. Esto, unido a la escasez de recursos tanto económicos como docentes, señala la necesidad de que los órganos representativos del sector procuren aunar los recursos dispersos para organizar primero, cursos básicos que cubran los tópicos esenciales y que puedan ser ofrecidos a todas las empresas con métodos adecuados para trabajadores de muy bajo nivel educacional; segundo, cursos un poco más profundos para trabajadores que hayan aprobado el anterior; tercero, cursos de más alto nivel sobre materias específicas y, finalmente, reunir material didáctico que facilite y complete la labor docente.

Desde luego, la posibilidad de lograr estos objetivos no depende exclusivamente de la voluntad de los órganos representativos del sector, pero en la medida que éste se organice y sea capaz de plantear claramente sus necesidades, las instituciones docentes existentes podrán orientar mejor

sus esfuerzos en este sentido. Pero, en todo caso, es responsabilidad exclusiva del sector el saber despertar o activar entre sus afiliados la inquietud y el interés por capacitar a sus trabajadores tanto internamente,<sup>18</sup> como a través de cursos apropiados a sus necesidades, dándole así un sentido muy concreto a la labor de los Comités de Educación que por ley debe crear toda cooperativa.

### 3. 3 Organización interna para grandes empresas

Como ya se indicara, entre las empresas incorporadas últimamente al sector, existen varias que pertenecen por su tamaño a la mediana e incluso a la gran industria y para las cuales el simple esquema organizativo interno aplicado por las pequeñas empresas más antiguas es muy insuficiente, tanto desde el punto de vista de la autogestión como de la eficiencia empresarial.

Si las empresas con 200, 500 o más trabajadores se limitaron a organizarse sobre la base de Asambleas Generales, de un Consejo de Administración y la Gerencia, las posibilidades de información y de participación real, consciente y responsable de los trabajadores en la gestión prácticamente desaparecen. Además, lo que es aún más grave, a corto plazo surgirán serios conflictos como resultado del inevitable distanciamiento que esta superficial organización acarreará necesariamente entre los trabajadores de base y sus dirigentes y autoridades ejecutivas. En estas condiciones, lo más probable es que los conflictos se resuelvan

<sup>18</sup> Como por ejemplo, promoviendo una adecuada rotación de cargos en los órganos representativos dentro y fuera de las cooperativas, promoviendo la difusión de la información contable y su puesta al día, procurando el uso de medios visuales pedagógicos en las reuniones informativas, etc.

en la práctica por la desautorización por las bases de los directivos de turno, con la consecuente rotación de personal en puestos que deberían ser, por el contrario, bastante estables.

Un resultado de esta índole, es, por supuesto, totalmente ajeno a los propósitos de la autogestión donde, a la inversa de la situación descrita, debiera producirse un reforzamiento mutuo de las líneas de autoridad política y ejecutiva a través de una cabal comprensión y adhesión de los trabajadores a las decisiones tomadas directa o indirectamente por ellos mismos. Por esto, el sector autogestionado debe preocuparse por instaurar en las empresas más grandes una organización interna que conduzca a una real y efectiva autogestión. Para esto, debería estudiar y establecer esquemas básicos de organización que sirvieran de guía a sus afiliados y que deberían evaluarse y ajustarse posteriormente a la luz de la experiencia.

Para comenzar, se pueden sugerir aquí algunos principios básicos sobre los que debieran apoyarse dichos esquemas. Especialmente en las grandes empresas, deberían distinguirse tres grandes sistemas organizativos: un sistema de control global de la empresa, constituido por la Asamblea General y el Consejo de Administración; un sistema técnico productivo, constituido por la gerencia y la línea de autoridad ejecutiva de la empresa y un sistema de participación.

Este último sistema es el que debe formalizarse en las grandes empresas donde no son suficientes los mecanismos más o menos informales que operan naturalmente en las más pequeñas. A este sistema debe corresponder la tarea de reforzar el ejercicio de los derechos políticos de los trabajadores.

Para esto, se debería comenzar con una adecuada descentralización del sistema técnico productivo que permita des-

lindar claramente las responsabilidades de cada sección o grupo de secciones (o de cada departamento o grupo de departamentos según su tamaño), así como las interdependencias que tengan entre sí. Hecho esto, los trabajadores de cada grupo tendrían su propia Asamblea con su correspondiente Consejo Social de Base que constituiría un interlocutor apropiado para los jefes respectivos de la línea ejecutiva. A este nivel, si la descentralización está bien concebida y los jefes poseen el "estilo" adecuado, puede producirse una efectiva y real participación de los trabajadores sobre materias que los tocan directamente y es el punto de partida ineludible para que cada trabajador adquiera plena conciencia del papel que le corresponde en el amplio y complejo engranaje de toda la empresa.

La etapa siguiente consistiría en relacionar e integrar los Consejos Sociales entre sí, a través de representantes que estarían así mejor preparados para dialogar frecuente y regularmente con el Consejo de Administración y para transmitir hacia arriba las inquietudes de sus bases y, hacia éstas, la información y las alternativas de política para sus secciones o departamentos y para la empresa en su conjunto. Con una organización de esta índole, unida a un esfuerzo inicial intensivo de capacitación interna y externa para los miembros de los Consejos Sociales de Base, podría llegarse en un plazo prudencial a una situación en la que los problemas menores serían debatidos y solucionados por esta vía, dejando sólo las materias más graves para las Asambleas Generales.

Lo más importante, sin embargo, es que sólo a través del desarrollo de un sistema de participación de este tipo, la autogestión podrá tener lugar en empresas grandes. Omitirlo, equivaldría a negar su fin último, esto es, que los trabajadores se conviertan en trabajadores gestores, que se identifiquen con el destino de sus empresas y que la empresa pase a ser el instrumento clave para su plena realización como hombres.

### 3.4 Otros servicios comunes

La cuarta gran línea de acción que debería impulsar el sector autogestionado chileno para su perfeccionamiento y desarrollo se refiere a un conjunto de otros servicios que todas las Cooperativas de Trabajo necesitan, pero que no siempre pueden ser desarrollados eficientemente por cada empresa, especialmente, las de tamaño más reducido. Se trata de servicios contables, de auditoría, legales, de comercialización y ventas, etc.

Así, por ejemplo, existen varias cooperativas pequeñas, dispersas en distintos lugares del país, con mercados locales muy reducidos y que producen diversos artículos afines que podrían venderse conjuntamente en los grandes centros de consumo y hasta exportarse, si se unen para compartir los costos de comercialización.<sup>19</sup>

Asimismo, las pequeñas empresas a menudo no pueden financiar por sí solas un servicio contable eficiente y adecuado a las exigencias de la autogestión, pero en conjunto podrían lograrlo.

Un servicio de este tipo que ya ha sido puesto en marcha, es el Instituto de Asistencia Técnica ya mencionado, pero se debería desarrollar y diversificar más, y motivar a las cooperativas a contratar sus servicios haciéndoles ver las ventajas que ello comporta.

---

<sup>19</sup> Esta podría ser la situación de productos tales como vestuario, muebles, artículos artesanales y otros, que pueden ser producidos eficientemente en pequeña escala, pero que requieren diversificar sus mercados para evitar la dependencia de clientes locales a menudo inestables.

#### 4. Conclusiones

Un balance del estado de la autogestión en Chile señala que existen unas 55 empresas con cerca de 2.000 trabajadores que por un promedio de seis años consecutivos han operado en forma autogestionaria y que, últimamente, más de 5 mil trabajadores de alrededor de 80 nuevas empresas están comenzando a caminar también hacia la autogestión. La pequeñez y las imperfecciones de las primeras empresas, así como la juventud de las últimas no permiten afirmar enfáticamente que hay autogestión en Chile, sin embargo, tampoco se puede asegurar lo contrario. Las primeras, con todas sus deficiencias, cumplieron un papel pionero innegable que, aunque en pequeña escala, ha permitido probar que el intento no es ni descabellado, ni utópico, sin contar que se gestaron y desarrollaron a ciegas, enfrentando condiciones económicas sumamente adversas (empresas en quiebra y contexto nacional muy anómalo), con muy escaso apoyo externo y sin un aparato institucional apropiado.

El futuro, desde el punto de vista de la autogestión, tanto para éstas como para las nuevas empresas, es mucho más prometedor aunque reserva también importantes obstáculos que salvar.

Es más prometedor, especialmente porque la experiencia pasada puede ser aprovechada, porque existe un marco legal más apropiado, porque el mayor tamaño del sector permite iniciar el desarrollo de un aparato institucional mínimo necesario y porque se dispone de un conocimiento teórico y de recursos humanos y técnicos al servicio de la autogestión bastante mayores, y mejores que hace 5 o 6 años atrás.

El problema más urgente que debe vencer el sector es el de perfeccionar, ampliar y profundizar su organización para llegar a contar cuanto antes con el aparato institucional

que le es indispensable. Esto requiere grabar profundamente entre sus afiliados los principios de la autogestión de manera que puedan unirse y realizar la tarea común, pasando por encima de los intereses individuales de corto plazo que podrían ser divergentes. Teniendo una conciencia clara de los fines perseguidos junto a una voluntad firme para realizar la crucial tarea que tienen por delante, este modesto conjunto de empresas aún frágiles e imperfectas, no debería fracasar.