



DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE  
DE LA REPUBLICA EN LA CLAUSURA  
DE LA DECIMA PRIMERA CONFERENCIA  
ANUAL DE EJECUTIVOS.

Lima, 19 de Noviembre de 1972



**DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE DE  
LA REPUBLICA EN LA CLAUSURA DE  
LA DECIMA PRIMERA CONFERENCIA  
ANUAL DE EJECUTIVOS**

Lima, 19 de Noviembre de 1972

**DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE DE LA  
REPUBLICA EN LA CLAUSURA DE LA DECIMA  
PRIMERA CONFERENCIA ANUAL DE EJECUTIVOS**

Lima, 19 de Noviembre de 1972.

Señor Presidente del Instituto Peruano de  
Administración de Empresas;

Señores Participantes de la Décima Primera  
Conferencia de Ejecutivos de Empresas;

Señores Miembros del Cuerpo Diplomático;

Señoras;

Señores:

Quiero, antes que nada, presentar mi saludo a los señores organizadores de CADE 72 y a los ejecutivos que en él han participado durante estos tres días de fecundas deliberaciones. Y quiero también saludar la presencia en esta reunión de distinguidos visitantes de otros países que han venido hasta aquí a compartir con nosotros su experiencia y su saber. A todos les presento los parabienes del Gobierno Revolucionario y les expreso la complacencia que hoy sentimos por encontrarnos en el seno de esta importante conferencia.

En los últimos tres años, altos personeros del Gobierno Revolucionario han asistido a los debates de sucesivas conferencias anuales de ejecutivos para analizar conjuntamente algunos problemas capitales del país y explicar ante ustedes nuestra posición. En 1969, el CADE abordó el tema "El Perú Frente al Desafío de la Integración"; en 1970 "El Perú: Nueva Sociedad Industrial"; y un año más tarde, "El Plan Nacional de Desarrollo para 1971-1975". Una nueva conferencia de ejecutivos anali-

*Ja u e*



DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE  
DE LA REPUBLICA EN LA CLAUSURA  
DE LA DECIMA PRIMERA CONFERENCIA  
ANUAL DE EJECUTIVOS.

Lima, 19 de Noviembre de 1972



**DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE DE  
LA REPUBLICA EN LA CLAUSURA DE  
LA DECIMA PRIMERA CONFERENCIA  
ANUAL DE EJECUTIVOS**

Lima, 19 de Noviembre de 1972

**DISCURSO DEL SEÑOR PRESIDENTE DE LA  
REPUBLICA EN LA CLAUSURA DE LA DECIMA  
PRIMERA CONFERENCIA ANUAL DE EJECUTIVOS**

Lima, 19 de Noviembre de 1972.

Señor Presidente del Instituto Peruano de  
Administración de Empresas;

Señores Participantes de la Décima Primera  
Conferencia de Ejecutivos de Empresas;

Señores Miembros del Cuerpo Diplomático;

Señoras;

Señores:

Quiero, antes que nada, presentar mi saludo a los señores organizadores de CADE 72 y a los ejecutivos que en él han participado durante estos tres días de fecundas deliberaciones. Y quiero también saludar la presencia en esta reunión de distinguidos visitantes de otros países que han venido hasta aquí a compartir con nosotros su experiencia y su saber. A todos les presento los parabienes del Gobierno Revolucionario y les expreso la complacencia que hoy sentimos por encontrarnos en el seno de esta importante conferencia.

En los últimos tres años, altos personeros del Gobierno Revolucionario han asistido a los debates de sucesivas conferencias anuales de ejecutivos para analizar conjuntamente algunos problemas capitales del país y explicar ante ustedes nuestra posición. En 1969, el CADE abordó el tema "El Perú Frente al Desafío de la Integración"; en 1970 "El Perú: Nueva Sociedad Industrial"; y un año más tarde, "El Plan Nacional de Desarrollo para 1971-1975". Una nueva conferencia de ejecutivos anali-

za este año "La Ocupación Factor Prioritario para el Desarrollo Socio - Económico". Y como otras veces, los hombres del Gobierno Revolucionario hemos venido para dialogar francamente y para exponer ante ustedes la posición de la Revolución Peruana frente a este problema capital.

A nuestro juicio, es conveniente precisar la significación de este encuentro para los hombres que estamos ejerciendo el Gobierno del Perú. Nuestra presencia aquí expresa la importancia que el Gobierno Revolucionario confiere al aporte de los empresarios peruanos a nuestro desarrollo nacional. Y refleja, además, nuestro deseo de ampliar los horizontes de una efectiva participación en el Perú. Sin embargo, ese deseo, y ese interés no se confinan al ámbito de los empresarios peruanos y, por ende, no implica trato de privilegio para el sector empresarial. Igual deseo e igual interés tenemos los hombres de esta Revolución en dialogar y analizar los problemas capitales del Perú con otros grupos y sectores nacionales cuya contribución al desarrollo económico no puede ignorarse. Más en nuestra actitud ustedes deben ver con claridad la prueba fehaciente de que el Gobierno Revolucionario no tiene frente a los empresarios una actitud negativa de oposición o rechazo. Por el contrario, siempre hemos sido muy claros en señalar algo que hoy reitero: Nuestra convicción de que el aporte de los empresarios peruanos a la obra que estamos realizando es necesario y deseado y que, por tanto, entre ustedes y nosotros puede y debe existir un espíritu y una realidad de constructivo entendimiento para bien del Perú.

Este CADE se realiza al iniciarse el quinto año de la Gran Experiencia Histórica que nuestra Revolución significa para el país. Es mucho lo que el Perú ha cambiado en estos últimos cuatro años. Las transformaciones iniciadas en 1968 dejarán su huella perdurable en el futuro de nuestra Patria. Eviden-

temente, ella ya no es ni jamás podrá volver a ser lo que fue antes de esta Revolución. Pero las grandes transformaciones sociales y económicas todavía no han culminado, aunque su rumbo, su orientación y su destino sean perfectamente claros. Lo que la Revolución realice de hoy en adelante no podrá, en consecuencia, contravenir sus propios fundamentos ni su finalidad. Las acciones futuras completarán el cuadro de las reformas estructurales ya iniciadas o profundizarán su alcance y su realización. Más no podrán significar alteración alguna en el sentido profundo y decisivo de la naturaleza misma de nuestro proceso revolucionario. El cuadro de los grandes planteamientos ideo-políticos de la Revolución se ha completado ya. Las bases de teoría y principios están sentadas. Y todo esto sirve y servirá de sustento normativo a las acciones concretas de la Revolución. La praxis revolucionaria de hoy y del futuro tiene ya el aval de un sustento teórico que la hace y la hará inteligible y coherente. En síntesis, el decisivo problema concepcional de la Revolución Peruana ha sido ya resuelto. Sabemos con mucha claridad donde queremos ir. Y con igual claridad también sabemos por qué camino llegar a ese destino.

Ahora bien, el rumbo final de esta Revolución y su camino son necesariamente inalterables. Si modificáramos las metas de la Revolución Peruana, cambiaríamos su esencia. Y si alteráramos la ruta que a ellas debe conducirnos, también modificaríamos la esencia misma de la Revolución. Medios y fines son, pues, para nosotros decisivos. No es cierto, a nuestro juicio, que sean separables. La naturaleza de los medios influye decisivamente en la naturaleza misma de las metas. No se puede, por eso, llegar a un orden de justicia social utilizando una vía que en los hechos implique una negación de esa justicia. Ni llegar a un orden socio-económico fundado en la participación, a través de un camino que la niegue. Ni tampoco construir una auténtica democracia si transitamos una ruta que en realidad recuse

los valores de libertad auténtica y auténtica justicia que dan vida a un sistema de veras democrático.

Y es precisamente hacia una ordenación basada en los conceptos de justicia social, de democracia y de participación en todas las esferas de la vida peruana hacia donde se enrumba este Proceso Revolucionario. Cuando decimos que nuestro modelo revolucionario se expresa en términos de una democracia social de participación plena, estamos, justamente, precisando los valores finales que definen la esencia misma del modo de vida integral que buscamos para nuestra Patria. Y cuando planteamos el problema crucial de nuestro futuro en estos términos, estamos proponiendo una nueva teleología social y fundamentando una opción política radicalmente distinta a la propuesta por cualquier otra posición. Por eso, el desarrollo de nuestro pensamiento revolucionario supone una ruptura profunda con la tradición política peruana y un distingo profundo también, con las formulaciones ideológicas propuestas por las otras experiencias revolucionarias de nuestro tiempo.

Sin embargo, los planteamientos de la Revolución Peruana no representan una posición exótica y removida de todo contacto significativo con el acervo revolucionario del Perú, de América Latina y del Mundo. Muy por el contrario, la Revolución Peruana, en cuanto posición ideopolítica, se enraíza y se enriquece en la fértil y vieja tradición de los grandes movimientos revolucionarios. Y es dentro de esta tradición que ella construye su propio desarrollo conceptual y su propia praxis. No surge, por lo tanto, en el vacío ideopolítico. Pero sobre la base de una añeja tradición revolucionaria, elabora alternativas y propone caminos que le confieren un alto grado de singularidad y diferenciación con respecto a sus reconocidos antecedentes históricos y a las fuentes teóricas que le sirven de inspiración y estímulo. En todo esto se funda la total autonomía conceptual y práctica de la Revolución Peruana, vale decir, su

absoluta independencia frente a otras posiciones políticas y valorativas.

Pero todo lo anterior se establece a partir de una opción muy clara y muy concreta: La de rechazar toda posibilidad de enrumbar el futuro del Perú de acuerdo a los planteamientos del capitalismo como sistema. Porque, como he señalado en más de una ocasión, este Proceso Revolucionario insurgió en lucha inevitable contra el sub - desarrollo y la dominación imperialista, que en nuestro caso concreto se dieron como fenómenos históricos dentro del sistema capitalista. Más no debe olvidarse que el capitalismo es mucho más que una manera de estructurar las relaciones económicas y organizar el aparato productivo de la sociedad. El capitalismo representa también una determinada moral social, vale decir, un modo privativo de definir y priorizar los valores finales que orientan el rumbo histórico de la Nación y las acciones concretas de los hombres y mujeres que la integran. En otras palabras el capitalismo significa un fenómeno total y, por ende, su significación no es limitable al ámbito preciso de las realidades económicas sino que necesariamente cubre el ancho escenario de todas las condiciones de la vida social.

De allí que nuestro rechazo al capitalismo envuelva mucho más que una simple posición económica. Por ello esa recusación ha sido siempre formulada "Al Capitalismo como Sistema", tal como acabo de hacerlo nuevamente ante ustedes. Esto explica porqué nuestra oposición irreductible no sea únicamente al orden capitalista tradicional, sino a la esencia misma de la concepción que el capitalismo tiene de las relaciones sociales, del hombre, de la riqueza y del trabajo. Y de allí, finalmente, que no persigamos modernizar ese sistema sino salir de él, vale decir, abandonarlo y transformarlo a fin de construir en su lugar un sistema esencialmente diferente.

Esta profunda vocación transformadora define la esencia y la naturaleza del proceso político - social iniciado hace cuatro años. El alcance de las transformaciones revolucionarias tiene necesariamente que afectar todos los aspectos de la vida del país. Porque es la estructura misma de toda la sociedad la que requiere con urgencia cambios sustantivos. Y se sabe muy bien que los cambios de estructura son cambios de naturaleza. De allí que transformar la estructura de un sistema socio-económico equivalga a transformar el sistema mismo, es decir, a cambiar su naturaleza. Y tal esfuerzo integral no puede detenerse en solamente determinados aspectos de la sociedad sino que necesariamente tiene que afectar los fundamentos mismos de todo el orden social.

El significado de todo lo anterior ha sido claramente comprendido por los más lúcidos dirigentes empresariales del país. Ellos han comprendido que su actividad profesional habrá de desarrollarse en el futuro dentro del contexto que la Revolución señala, que las acciones del Proceso Revolucionario son irreversibles y que dentro del cauce global de la Revolución se pueden tener discrepancias y reparos de cuya consideración pueden surgir rectificaciones significativas, pero no modificaciones de rumbo o de camino. Pero también han comprendido que en la construcción revolucionaria los empresarios peruanos tienen una misión importante que cumplir en términos de su decisiva contribución al desarrollo de nuestra economía.

Esta amplia comprensión se expresó aquí mismo en años anteriores cuando el Presidente del CADE 69 se refirió al surgimiento entre los empresarios peruanos de:

Una nueva mentalidad... ejecutiva, práctica, realista e imbuída de un definido propósito de cambio, profundo, eficiente y

ordenado, pero ciertamente irreversible, hacia una nueva manera de vivir.

Esa nueva mentalidad insurgía, por cierto, como un imperativo de los tiempos, y suponía el reconocimiento de que “los errores cometidos en el pasado” eran la “causa de nuestras presentes dificultades”. Para esa nueva mentalidad —que, como señalara el Presidente de CADE, “no necesita que le den confianza porque confía en sí mismo y en las potencialidades y capacidades del Perú”—, la riqueza representa un valor instrumental porque, como entonces él dijo, “no es un fin sino un medio, que ni da ni quita la felicidad que todo ser humano busca como último anhelo”. Ni tampoco puede ser privilegio de unos cuantos porque —y vuelvo a citar al Presidente de CADE 69—, si esa riqueza “sólo ha de quedar en contadas manos, por eficientes que éstas sean, no haríamos más que reforzar lo que queremos transformar”, lo cual con claridad implicaba compartir nuestra vocación transformadora.

La misma línea de comprensión de los propósitos finales de la Revolución Peruana halló expresión tanto en CADE 70 cuanto en CADE 71. En el primero de ellos, el Presidente de IPAE sostuvo que:

La participación auténtica surge cuando existen estructuras y condiciones que la permiten y estimulan, es decir cuando las estructuras fomentan la movilidad social y establecen cauces institucionales de participación en todos los niveles, asegurando simultáneamente la vigencia de normas esenciales de ordenamiento jurídico y de respeto, y cuando las condiciones conducen a optimizar los principios de libertad, justicia y solidaridad humana.

En aquella ocasión, el Presidente de IPAE señaló también “que el empresario sólo podrá cumplir su función si entiende cabalmente el proceso de

cambio y se incorpora a él". Desde esta perspectiva, sostuvo, además, que:

El Perú necesitaba empresarios dispuestos a compartir con todos sus colaboradores y con el público en general la propiedad de los medios de producción, las utilidades obtenidas por la empresa y la responsabilidad de tomar decisiones.

Fue desde una perspectiva así que el entonces Presidente de IPAE describió a CADE 70 como "un testimonio más de la voluntad empresarial de participar activa y lúcidamente en la cruzada del desarrollo socio-económico nacional" y precisó que al hablar del empresario no se refería "al rentista sino al que, con o sin recursos propios, crea y/o dirige empresas". Pero empresas nuevas, en una nueva sociedad. En efecto, éstas fueron al respecto sus palabras:

La nueva sociedad tendrá sentido en la medida que logre poner al hombre en el centro de sus preocupaciones: el Estado al servicio del hombre, de todos los hombres de este país especialmente de los menos favorecidos; las empresas al servicio del hombre, de sus necesidades y sus aspiraciones; las instituciones al servicio del hombre, aliviando angustias y miserias. Servir al hombre requiere comprensión, dedicación y solidaridad. Pero sin lucidez, realismo y eficacia las mejores intenciones se traducen en ejercicio contraproducentes o estériles.

Tal actitud de comprensión fue expresada otra vez en CADE 71 cuando el Presidente de IPAE señaló que "en el caso peruano es indudable que la comunidad laboral confiere a la empresa una nueva dimensión participativa de trascendentales alcances económicos, sociales, culturales y políticos", y también cuando recordó que:

CADE tiene una evidente misión integradora: integrar al dirigente de empresa a su realidad, a la realidad ideológica, política, social, cultural, geográfica y económica que lo rodea y condiciona.

Y esa nueva realidad condicionante dentro de la cual funcionan las empresas —concebidas como “verdaderos núcleos de desarrollo capaces de generar un poderoso efecto multiplicador de iniciativas humanas”— no es otra, obviamente, que la profunda y vital realidad de los grandes cambios que la Revolución está realizando en el Perú. Por eso es que el Presidente de IPAE al finalizar CADE 71 dijera estas palabras:

No quiero terminar sin expresar enfáticamente mi satisfacción personal al constatar que vivimos hoy en el Perú un fecundo y profundo proceso que tiene como finalidad alcanzar un máximo de independencia y transformar las estructuras para lograr el desarrollo integral de la nación.

Y por eso también es que él se refirió al “reto ineludible y decisivo” de la Revolución Peruana “como proceso creativo, abierto y realista”, destinado a construir en nuestra Patria “una democracia social de participación plena”.

He querido rememorar algunos planteamientos básicos formulados aquí en años anteriores, porque demuestran con irrecusable nitidez una línea de pensamiento convergente con la de la Revolución. Y es en base a estas concordancias fundamentales que los hombres del Gobierno Revolucionario siempre hemos abrigado la certeza de encontrar un terreno común en el cual afianzar un constructivo esfuerzo de cooperación entre ustedes y nosotros, a partir de la lúcida comprensión de la realidad actual e irreversible del Perú. A nuestro juicio ese terreno común de entendimiento existe. Porque di-

versos dirigentes representativos de los nuevos empresarios peruanos coinciden en respaldar las líneas directrices del pensamiento revolucionario que norman la orientación de los cambios estructurales hoy en marcha y orientan el rumbo final de la Revolución Peruana. Esta circunstancia fundamental relega a un segundo plano discrepancias o desacuerdos puntuales que, por definición, tienen una importancia secundaria frente al profundo sentido de convergencia que se advierte en las concepciones esenciales.

Dentro de una perspectiva así, como hemos visto, ampliamente compartida por representantes del campo empresarial en reuniones como ésta durante los últimos tres años, me veo obligado a señalar reparos y discrepancias significativos con respecto a lo sostenido esta tarde por el actual Presidente de IPAE. Desde nuestro punto de vista, hay un fundamental error insubsanable en sostener un enfoque de los problemas sociales, económicos y políticos basado en el individualismo, o una reducción de la compleja naturaleza de lo humano a la sola dimensión del egoísmo en el individuo, o, finalmente, en aceptar que la ambición y el egoísmo han sido siempre y por siempre serán "vigorosas fuerzas motoras del progreso". En efecto, si el hombre es en esencia un ser social, su vocación más profunda es la solidaridad, no el egoísmo. Son los valores de una determinada moral social los que pueden contribuir a deformar esa radical vocación de lo humano. El hombre es, por eso, muchísimo más que una sola dimensión de su ser; él es también libertad, praxis y creación, invención permanente de sí mismo y del mundo, desinterés y generosidad, aptitud de sacrificio y de idealismo, luz de imaginación, capacidad para soñar. El egoísmo es, sin duda, parte de su compleja naturaleza esencial, pero por si solo ese aspecto de su ser no puede definirlo. Definir al ser del hombre por una sola de sus dimensiones de significación equivale a toda una opción

frente a la vida y frente a la historia. Pero esa opción, estrecha y arbitraria, no es ni puede ser la de un humanismo verdadero y, por tanto, no es ni puede ser la opción de esta Revolución.

Si aceptáramos tal punto de partida, todos los planteamientos basales de la Revolución Peruana carecerían de sentido. En tal caso jamás podríamos formular el modelo de una democracia participatoria, porque el supuesto final de la participación es la radical esencia solidaria del hombre como ser social, no su egoísmo. Por la misma razón, al rechazar este punto de partida, se debe igualmente rechazar la validez de un esquema en virtud del cual los países sólo tienen dos caminos fundamentales que escoger para organizar sus sistemas económicos y un tercer camino en realidad derivado de uno de los dos fundamentales, que consiste en la combinación de rasgos característicos de aquellos. Ese planteamiento, que en esencia describe al capitalismo liberal, al comunismo estatista y al capitalismo con planificación por el Estado, no expresa la realidad concreta de las distintas alternativas económicas que hoy se dan en el mundo y, mucho menos, la alternativa que frente a ellas plantea nuestra Revolución.

No es exacto, por tanto, que el Gobierno Revolucionario del Perú haya optado "por el sistema mixto de economía dirigida". La alternativa que plantea el Perú difiere esencialmente de los sistemas capitalista y comunista y no es, en consecuencia, una simple combinación de ambos. Nosotros sostenemos que la única manera de restituir al trabajo su capacidad liberadora y, por tanto, el único modo de que deje de ser la fuente final de alienación que es hoy en nuestro mundo, bajo sistemas que en una forma u otra enajenan del hombre lo que el crea, consiste en la eliminación del hiato entre el hombre y su creación, para devolver al ser humano el perdido control sobre sus obras y para entregar



al productor de la riqueza el poder económico y el poder de decisión; es decir, esos mismos poderes que bajo el capitalismo se reservan los propietarios monopólicos de los medios de producción, y bajo el comunismo se reserva la burocracia estatal controlada por la burocracia partidaria. Aquí reside la esencia misma de la filosofía participacionista expresada a nivel de planteamiento político-económico concreto. Y esta es, justamente, la creadora, definitiva y fundamental opción finalista de la Revolución Peruana.

Por eso nuestro camino es radicalmente distinto a los caminos que proponen los esquemas de todos conocidos. Y en esta misma raíz de singularidad y heterodoxia, se funda nuestra perspectiva para mirar los problemas económicos y políticos del desarrollo verdadero, vale decir, en nuestro caso, los problemas de la construcción revolucionaria de una nueva sociedad en el Perú. De allí que nosotros no podemos confundir al empresario con el capitalista; porque, como bien señaló el Presidente de IPAE en CADE 70, empresario es quien con recursos propios o sin ellos crea o dirige empresa, es decir, independientemente de la naturaleza de la empresa. Desde este punto de vista, no sólo dentro del capitalismo hay empresarios. Quienes dirigen empresas estatales o quienes dirigen empresas de propiedad social, también son empresarios.

Por eso tampoco podemos considerar al desarrollo como un proceso que dependa del aporte de un solo tipo de individuo o de un solo sector o clase dentro de la Nación, sino como quehacer de un pueblo unido que lucha por transformarse a si mismo y transformar las relaciones básicas de poder en todas sus dimensiones esenciales. En consecuencia, no podemos concebir individualistamente la riqueza como resultado de la creación individual de ningún hombre, sino fundamentalmente, como un valor social que no se genera en el vacío, que no tiene sentido sino dentro de la realidad colectiva de lo humano y

que no puede invocarse para justificar la injusticia de la desigualdad o de la apropiación del trabajo, la creación y el esfuerzo de otros hombres.

Muchos de los elementos teóricos, expuestos o implícitos en la discusión anterior, están en la base misma del problema que plantean las relaciones entre los conceptos de participación y autoridad. No son, es cierto, conceptos contrapuestos. Pero de esto en forma alguna se deriva que deba participarse en todo menos en lo más importante que es la capacidad de decidir. La participación es participación en la toma de decisiones o no es nada. La esencia misma de un planteamiento participacionista estriba en el reconocimiento de la necesidad de que, como señalara el Presidente de IPAE en CADE 70, los trabajadores intervengan en "la responsabilidad de tomar decisiones".

Esto, ciertamente, no quiere decir que se escinda la unidad de mando de la empresa. Tal apreciación corresponde a la imagen de una empresa tradicional, no a la de una empresa como la que aspiran a crear las leyes revolucionarias del Perú. Si en las condiciones que antes rigieron en nuestro país, los trabajadores hubieran compartido la dirección de las empresas con los propietarios, sin alterar en ninguna forma su papel dentro de la empresa, entonces sí podría haberse hablado de una ruptura en la unidad de mando y de una quiebra en los centros decisionales de autoridad. Pero cuando la Ley de las Comunidades Laborales plantea la reforma de la empresa capitalista tradicional, lo hace modificando integralmente, aunque de manera gradual, el papel que siempre habían desempeñado los trabajadores. Esto quiere decir que el trabajador deja de ser un simple asalariado para convertirse en co-propietario de los medios de producción. Es en tales condiciones de co-propiedad que se plantea la co-gestión en la dirección de las empresas. Porque, evidentemente, a la co-propiedad debe corres-

ponder la co-gestión, de la misma manera que al monopolio de la propiedad de los medios de producción —condición tradicional de las empresas capitalistas en nuestro país— correspondió el monopolio de la capacidad de decidir, o sea, de la dirección de las empresas.

→ Quién se sitúe en una perspectiva parcial, sólo podrá percibir parcialmente una nueva situación y los problemas que de ella se deriven. Por eso, hay evidente error de enfoque cuando se supone que participar en la dirección significa, en cualquier circunstancia, vulnerar la autoridad dentro de una empresa. En efeco, es evidente que la autoridad, es decir, el poder de decisión, emana de la propiedad. En consecuencia, cuando ya no existen condiciones de propiedad absoluta, por un lado, y de no propiedad absoluta, por el otro, no tiene razón de ser el mantenimiento de un monopolio de la dirección, vale decir, la continuación de una autoridad absoluta, carente ya de sustento económico, porque ya no se basa en el monopolio de la propiedad. En síntesis, a propiedad compartida, dirección o autoridad compartida. En tal caso, no estamos más hablando de propietarios y asalariados, sino únicamente de propietarios que comparten la propiedad de los medios de producción y que, lógicamente deben, compartir también responsabilidad en las decisiones que afectan a esa compartida propiedad.

Finalmente, quisiera señalar en este orden de cosas, que la motivación representa también, en cualquiera de sus formas, un valor de definición social, no individual. Distintas sociedades exaltan y atesoran diferentes valores en función de los cuales se define la motivación como elemento de estímulo a la acción de los productores de riqueza. La evidencia histórica es muy amplia a este respecto. Una sociedad basada en una economía capitalista exalta determinados valores que no tiene, sin embargo, validez universal ni eterna. El lucro y el be-

neficio económico individual, por ejemplo, no son formas de reconocimiento o prestigio social universalmente válidas en el mundo a lo largo de su historia. Son solo formas características del capitalismo.

En consecuencia, es perfectamente lógico sostener que una sociedad basada en un sistema no capitalista habrá de generar valores morales distintos a los del individualista y, por ende diferentes al lucro y al éxito económico individual. Y en función de esos valores se definirán los nuevos estímulos que generen nuevas formas de motivación. Por lo tanto, no existe una sola manera de concebir la "motivación empresarial". En efecto, si hay tantos tipos de empresa cuantas formas de economía existan y sí por ende, hay también tantos tipos de empresario cuantas maneras haya de organizar la economía de un país, es obvio que igualmente habrá diferentes modalidades de motivación empresarial.

Es muy claro, por todo lo anterior, que no podemos hablar de un solo tipo de empresarios. Existe, ciertamente, el empresario capitalista, que en nuestro país representa una notoria minoría. Pero también existe el empresario no capitalista. El primero tiene intereses económicamente muy concretos que lo distinguen nítidamente de quienes no poseen intereses comparables en el mantenimiento del capitalismo. El segundo, por el contrario, desde el punto de vista de sus intereses sociales y económicos, está mucho más próximo, a todos aquellos que tampoco han tenido acceso a la propiedad en otras esferas de la vida nacional, independientemente de sus campos de actividad.

Comprendemos que el empresario capitalista tradicional pueda sentirse más a gusto, como ha señalado el actual Presidente de IPAE esta tarde, en una economía de mercado típica del capitalismo liberal. Y lo comprendemos porque en este caso, obviamente, hay claros intereses económicos de por

medio que le señalan una determinada filiación social. Pero los empresarios no capitalistas, aquellos que no son en realidad propietarios de los medios de producción, aquellos que en el fondo también son asalariados, aquellos a quienes el sistema anterior condenaba también a vender su fuerza de trabajo técnico o intelectual, ciertamente no tienen un interés concreto vinculado al mantenimiento del capitalismo en el Perú.

Para ellos, como para cualquier otro trabajador, las Leyes de la Revolución abren perspectivas muy amplias de justicia, de reconocimiento, de creación, de aporte sustantivo y fecundo al verdadero engrandecimiento de su Patria. Porque pueden seguir siendo ejecutivos en las empresas estatales o en las empresas de propiedad social. En ellas pueden crear y contribuir decisivamente al aumento de la producción y de la productividad, más ya no al servicio final de quienes antes monopolizaban el poder económico, sino al servicio de otros trabajadores como ellos mismos, y lo que es más importante, al servicio del país, vale decir, de todos los peruanos.

Es, justamente, esta anchurosa perspectiva que se abre para todos los creadores de riqueza en el Perú, la que en última instancia fundamenta la decisión del Gobierno Revolucionario de crear un poderoso y prioritario sector económico de propiedad social.

La organización de numerosas, grandes y diversificadas empresas de propiedad social de los trabajadores, particularmente en el campo de la industria manufacturera, es, por su mismo carácter de medida profundamente transformadora, una de las principales vías a través de las cuales enfrentamos los problemas de la desocupación y el desempleo. Estos problemas derivan, en esencia, del modo de ser de la sociedad tradicional. De allí que en la medida en que dicha sociedad sea sustancialmente

reformada, tales problemas reducirán grandemente su gravitación, aunque no puedan desaparecer por completo, por cuanto parecen ser problemas que afectan, en grado mayor o menor, a todos los sistemas socio-económicos.

Lo anterior significa que las reformas estructurales del Proceso Revolucionario deben también ser entendidas como esfuerzos orientados a superar en el mediano y en el largo plazo la desocupación y el sub-empleo. En otras palabras, en la medida en que seamos capaces de construir un sistema socio-económico cada vez más justo y cada vez más distinto del sistema tradicional, nos acercaremos constantemente al objetivo de solucionar esos problemas. Desde este punto de vista, la Reforma Agraria, la Reforma Educacional, y la Política de Expansión de los Servicios Sociales y la Infraestructura General del País, están en cierta forma encaminadas al objetivo de dar empleo a toda la población económicamente activa del país, utilizando al máximo servicios y técnicas de producción y construcción con alta capacidad de absorción de mano de obra.

De lo anterior se desprende que, para nosotros, la desocupación y el desempleo se explican fundamentalmente por la naturaleza del aparato productivo de nuestra economía y por las condiciones de sub-desarrollo en que el Perú siempre ha vivido.

Si los problemas que estamos considerando aquí son fruto de las deformaciones estructurales que heredó la Revolución, resulta obvio que sólo a través de una vigorosa política de desarrollo auténtico podremos darles una solución realista, integral y permanente. El desempleo y el sub-empleo desaparecerán considerablemente a medida que se afiance el desarrollo real de nuestra economía, a medida que se transformen las viejas relaciones de propiedad y de poder, a medida que se eleve el nivel educacional de nuestro pueblo y a medida que se

expanda el aparato productivo para crecientemente dar acceso a todos los peruanos al disfrutar de la propiedad y la riqueza que genera su trabajo. Nuestra concepción del desarrollo económico enfatiza inicialmente el cambio social pero al lograrlo, el esfuerzo se traslada a la elevación de los niveles de vida, fundamentalmente mediante la creación de nuevos empleos y la utilización de tecnologías que no desplacen mano de obra. Sólo de esta manera, a nuestro juicio, la riqueza que cree la sociedad peruana en su conjunto habrá de beneficiar en forma justa a todos los peruanos y, por tanto, en primer lugar, a las mayorías aún desposeídas. De este modo nos acercaremos al ideal de alcanzar elevados niveles de vida para nuestro pueblo, objetivo central de la Revolución Peruana, tal como señalara el Manifiesto Revolucionario de Octubre de 1968.

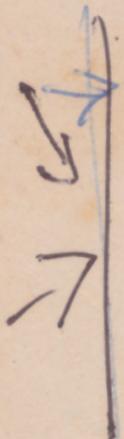
Pese a la claridad de esta posición, debiera señalar que cuando nos pronunciamos en favor de tecnologías que no desplacen mano de obra, sino, por el contrario, que permitan su creciente absorción, no estamos hablando de valores absolutos. En consecuencia, es preciso reconocer una limitación a este enunciado. Esa limitación se refiere a la necesidad de compatibilizar esta posición con el reconocimiento de que el factor productividad representa también un objetivo básico del desarrollo que deberá ser tenido en cuenta en todas las instancias del quehacer gubernamental. Ello no obstante, resulta muy claro que en países como el nuestro es muy frecuente que por inercia intelectual o profesional se tienda a preferir técnicas, tecnologías y medios de organización procedentes de realidades distintas a la nuestra. Se trata de tecnologías, medios de organización y técnicas productivas que tienen amplia fundamentación dentro de la racionalidad característica de sistemas distintos al nuestro y que operan en condiciones diferentes a las del Perú. De allí que sea preciso tener siempre presente los distinguos de realidades y condicionamientos, a fin de estimular

nuestra capacidad de creación para desarrollar innovativamente tecnologías y modalidades de organización y producción que, sin desmedro de la productividad, no representen el gran peligro que significarían si ellas acarreasen aumento real de la desocupación y el sub - empleo y, por ende, sub - utilización del trabajo y la energía creadora de los hombres y mujeres del Perú.

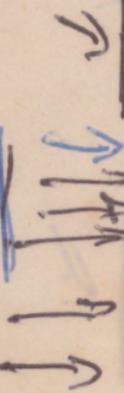
Todo lo anterior requiere, a no dudar, el esfuerzo organizado y creador de la Nación entera. Es dentro de un cauce así que cobrará significación el aporte individual de cada uno de nosotros los peruanos. Porque las creaciones personales, aún las más grandes y luminosas, sólo tienen sentido perdurable cuando forman parte de una tendencia o de un acontecer social y, por ende, indefinible en términos puramente individuales. No es que desconozcamos el insigne valor de las acciones creadoras de cada hombre o de cada mujer. Lo que sostenemos es que esas acciones reciben su impulso y su inspiración de la sociedad misma, de su tradición y de su historia.

Y de la misma manera que el desarrollo pleno de una nación representa un gigantesco esfuerzo participatorio, colectivo y de solidaridad, así también el desarrollo verdadero de una empresa sólo puede ser fruto de la participación real y creadora de todos sus trabajadores.

Nada de lo anterior, ciertamente, significa desconocer la necesidad indispensable de que las empresas funcionen dentro del respeto más depurado a fundamentales normas de organización y disciplina de trabajo en todos sus niveles, porque esta es la base que fundamenta el insustituible carácter de eficiencia que toda empresa debe tener para poder existir como tal. En este sentido, sin embargo, debería recordarse que la participación responsable y democrática en forma alguna está reñida con la



eficacia y la organización empresariales. En las condiciones radicalmente nuevas que plantea la participación plena de los trabajadores dentro de las empresas, los criterios de autoridad son reconsiderados. Ya no se trata de una autoridad que unipersonalmente emane de quien posee el monopolio de la dirección. Se trata ahora de una conciente autoridad que se respeta, fundamentalmente, porque emana de la concurrencia disciplinada y creadora de todos los trabajadores que con su esfuerzo dan vida, realidad y sentido a una empresa concebida de manera distinta.



Sin embargo, todos deberíamos comprender las inevitables dificultades que un planteamiento así inevitablemente tiene que encontrar durante un período inicial de transición. Ello es, a no dudarlo, resultado directo de los rezagos de un comportamiento que explicablemente fue generado por las condiciones en que antes desenvolvían su vida las empresas. Pero a medida que la nueva concepción se aplique y desarrolle, surgirá nítidamente el reconocimiento de que la base más sólida de una genuina autoridad radica en la participación. Porque no puede haber real autoridad gerencial en una empresa, sin una responsable y clara conciencia de los trabajadores acerca de la empresa misma. Y tal conciencia no puede generarse sino en una estructura nueva que reemplace el actual verticalismo autoritario por una autoridad que surge de la concurrencia de todos los trabajadores y por el conocimiento común de cómo se maneja una empresa que se sabe suya y en la cual el esfuerzo creador no debe ser únicamente del empresario sino de todos.

Finalmente, quisiera tocar un punto más. Hasta aquí me he referido a las empresas de propiedad social y a las empresas co-gestionarias que la Legislación de Reforma Empresarial de la Revolución está creando ya. Ahora, permítaseme unas palabras acerca de las Empresas Públicas. La creación de

este tipo de empresas obedece a la fundamental necesidad de fortalecer al Estado para hacerlo capaz de intervenir rectora y decisivamente en el proceso de desarrollo nacional. Este fortalecimiento del Estado es en gran medida pre-requisito de las transformaciones económicas iniciadas por la Revolución. Y del sentido de todo lo anterior se desprende muy claramente que sería contradictorio y, por ende, lógicamente imposible que conviniéramos en que tales empresas deben conducirse como si en realidad fueran empresas privadas.

Deben tener, sí, una estructura ágil y desburocratizada. Pero ya está definitivamente superada la etapa en que en el Perú podía decirse que el Estado era siempre un mal empresario. Lo que ocurre es que en el Perú funcionaron empresas estatales virtualmente saboteadas desde dentro del aparato mismo del Estado, a cargo de personas generalmente inconvenidas de la bondad de la propia Empresa Estatal, y que operaban dentro de una asfixiante atmósfera profundamente contaminada de los valores liberales propios además, de una etapa ya superada del desenvolvimiento del capitalismo como sistema. En tales condiciones era ilusorio pensar que esas Empresas Estatales pudieran tener éxito.

De otro lado, la existencia misma de eficientes Empresas Estatales debería ser mirada como el reto constructivo que estimule la capacidad creadora y gerencial de los empresarios peruanos, cualquiera que sea el ámbito de su actividad profesional, ya sea en la empresa privada reformada y co-gestionaria o ya sea en la empresa de propiedad social.

Llego al término de esta larga exposición y no quiero concluirla sin expresar nuestra complacencia como peruanos y como gobernantes, por encontrarlos aquí. Porque aquí todos hemos tenido el vívido ejemplo de un cotejo respetuoso de ideas y de un libre intercambio de puntos de vista para el análisis

de algunos de los problemas fundamentales del Perú. Este es también, por ello mismo, un ejemplo real de participación. Debo por todo esto felicitar a los organizadores de este evento y a los ejecutivos que han participado en él. Y debo, asimismo, agradecerles viva y sinceramente por la oportunidad que nos han dado de dialogar, de escuchar, de aprender. Todo ésto era desusado en el Perú. Y aunque tal vez algunos no hayan reparado en esta circunstancia singular, es mi deber hacer explícita mención de ella en nombre del Gobierno de la Revolución.

Cuando se puede dialogar como aquí lo hemos hecho durante tres días, y ahora mismo en el evento final de este certamen, uno tiene razón y fundamento para sentir optimismo acerca de nuestro futuro. Invoco, por ello, a los presentes y a los trabajadores de todas las empresas económicas del Perú, para emprender conjuntamente un nuevo esfuerzo en esta dura lucha por afianzar y vigorizar el desarrollo económico de nuestra Patria. Porque, como a ustedes mismos dijera desde esta tribuna en oportunidad anterior, no está en juego sólo el destino de los empresarios peruanos, ni de la industria del Perú. Está verdaderamente en juego nuestro desarrollo como Nación, vale decir, el destino mismo de nuestra Patria.

Señores;

Declaro oficialmente clausuradas las Sesiones de la Décima Primera Conferencia Anual de Ejecutivos.

CENTRO DE DOCUMENTACION	
CEDEP	
29 MAR. 1993	
Fecha	_____
ISIS N°	_____
Base	_____

**OFICINA NACIONAL DE INFORMACION**

**EMPRESA EDITORA DEL  
DIARIO OFICIAL "EL PERUANO"**

**LIMA - PERU**

**UNMSM-CEDOC**