

Madema: Cogestión Obrera en Colombia

Pasividad. Inercia. Rutina. Es lo que llama dolorosamente la atención al viajero que trata de escudriñar, interrogando a los entendidos y observando la realidad económico-social de nuestra América Latina, un Continente productor de materias primas, desnutrido, sin educación y empezando a desarrollarse. A los que ven el lujo de nuestras capitales y no se han tomado la molestia —de penetrar en el interior de nuestras naciones, les parecen estas frases demagógicas. Los economistas saben que es así. Pero este hecho no es particularmente doloroso. Todos los pueblos han pasado por esta fase, y si nosotros pasamos ahora, no hay de qué sonrojarse, con tal de que en efecto, se haga todo lo posible por pasar a otro estadio mejor, por no quedarnos en el actual.

Desarrollar a este Continente está pidiendo las energías de muchos. Va a ser obra de mucho tesón, de muchos sacrificios, de muchas iniciativas sumadas, y desde luego, de tiempo. Y aquí viene lo doloroso de la observación.

Genuinamente se ocupan en impulsar el desarrollo de América Latina sólo unos pocos. Es la élite de los empresarios no de los dueños de fábrica, que no por ese hecho son necesariamente empresarios. Los que emprenden, los que desarrollan, los que sacrifican su vida. Porque hay un momento en que las ganancias, los privilegios, ya no consiguen despertar las energías necesarias, porque ya se ha ganado mucho, ya se tienen muchos privilegios y mucha estimación social. Entonces es el sentimiento de honor, de proseguir la obra comenzada de levantar la Patria, el espíritu de sacrificio en una u otra forma lo que mueve al verdadero empresario.

Aun sumando a estos verdaderos emprendedores los que caminan con ellos pero no son de ellos: Los "dueños de fábricas", elevados hasta las alturas de la gestión de una empresa por períodos de coyuntura favorable a raíz de la primera y sobre todo de la segunda guerra, el número de estos seres económicamente activos y responsables es muy pequeño. Así no se va a lograr el desarrollo de América.

A estos pocos que ponen en marcha ideas y se responsabilizan en las economías de nuestras naciones, se opone otra minoría, también relativamente pequeña, de los que tienen "iniciativas de signo negativo". Los que sabotean y torpedean las iniciativas de los otros. Los comunistas. Hay que sacarlos aquí, porque este es su puesto de honor. Como un peluquero perdería su negocio el día que se descubriera un método de cortar el pelo en forma tal que ya no crecería más, así

el comunista se queda sin herramienta de subversión el día en que las cosas tengan soluciones verdaderas. Porque entonces, sin problemas ya no hay mesianismo marxista. Sin desigualdad, sin desnivel, ya no es posible la catarata de la subversión. Sin clases sociales sino con funciones sociales, ya no es posible la lucha de clases. Llega demasiado pronto, el período, para el cual el doctrinarismo comunista ya no tiene solución en que se precipita la última síntesis después del último par de tesis-antítesis hegelianas. Como no hay respuesta comunista para quien pregunta: ¿Porqué llega el momento en que esa síntesis ya no es más tesis que provoque otra antítesis y una nueva síntesis?, por eso les conviene a los comunistas, aun doctrinariamente, retrasar en lo posible ese momento embarazoso. Ellos son la otra minoría que en América sabotea el desarrollo genuino, porque no les interesa que los problemas tengan genuina solución.

Junto a estas dos minorías está una mayoría aplastante. La de los que son llevados, a ciegas cuando más, a oscuras, cuando no a regañadientes. Tanto seres humanos dotados de inteligencia, de iniciativa, capaces de asumir responsabilidades, que ni se responsabilizan, ni piensan, ni ponen sus energías al servicio de esta empresa gigantesca para la cual todo sería aún demasiado poco. Masa pasiva. Masa. Eso lo dice todo.

Cuando el capitalista manchesteriano —especie abundantísima en nuestra América, donde las mareadas de la cultura europea llegan con retraso a ciertas mentalidades que aún viven tranquilamente su siglo XIX— se encuentra con sugerencias tales como la copropiedad la cogestión obrera en las empresas, una mayor responsabilización que todos los trabajadores en su puesto de trabajo cuando se encuentra con la proposición de "juego limpio en la economía", que todos sepan lo que pasa en la Empresa, lo que gana, lo que pierde... me ha dicho muchas veces en los cientos de entrevistas que con este tipo de mentalidad vengo celebrando en 11 países —hasta ahora— de nuestra América:

—"Tales proposiciones son utópicas. No tienen en cuenta la naturaleza humana. Quítele Vd. al empresario o al capitalista los alicientes de omnimoda disposición —hoy recortada ya por la intervención estatal— de ser quien decida la repartición del producto, y se encontrará con que la empresa ya no le gusta. Admitamos la verdad me ha llegado a confesar alguno, de que nuestras ganancias son excesivas. Sí, pero al fin, ese es el motor que nos mueve. Y con ese aliciente desarrollamos la economía para bien de todos..."

Reconozco lo que hay de verdad en esta afirmación, y reconozco que he aprendido mucho de entrevistas como ésta, cuando uno trata de entender genuinamente la mente del interlocutor. Es cierto que al empresario le mueve, en gran escala, algo que hasta hoy ha sido sin duda privi-

legio excesivo, que tal vez se debería recortar pero no suprimir. Es posible que a algunos no les seduzca la idea de hacer que otros entren a opinar con ellos en empresas que creyeron hasta hoy su patrimonio particular.

Pero este tipo de argumentación olvida dos razones poderosas que inducen a dar paso en toda su plenitud —con simultáneo y no necesariamente previo proceso de educación a la **co-gestión obrera en las empresas:**

1. No es desconocer la naturaleza humana el proponer esta co-gestión. Es precisamente aplicar ese principio en toda su universalidad. Es creer firmemente que el hombre se mueve por la ambición, el deseo de ser tenido y honrado, el deseo de poder. Ambición de poseer, de subir socialmente, de adquirir fama y cultura. Son ambiciones legítimas. Legítimas en los empresarios, que son hombres. Y legítimas en los obreros, que son hombres de la misma especie. No sabemos que Dios haya hecho dos clases de hombres, la categoría A, o superdotada de ese motor de la ambición, el deseo de poder y de ascender, y la categoría B, dotada de resignación y de conformismo. ¿Porqué se establece un principio con tanto énfasis para después negarle dos páginas más adelante? Si esa argumentación vale para el empresario, ha de ser válida también para el obrero. Porque las raíces de su validez son la naturaleza humana. Tal vez encontremos algunos hijos de Dios que realmente prefieran pasarse una existencia más o menos asegurada en un rincón, sin subir y sin ser nada en la vida. Están en su derecho. Son excepciones. Lo normal será que este hijo de Dios, debidamente educado, con oportunidades a su alcance, las tomará con gusto. Que este hombre, tal vez —en frase certera de Carlos Marx, que también dijo cosas buenas— hoy **alineado**, ignorante de lo que es y de lo que quiere, echará por el camino de los hombres cultivados cuando despierte y llegue a conocer lo que su naturaleza le está pidiendo a gritos.

Tendríamos así, motorizados por estos resortes de honda raigambre humana, no solo a esos pocos que hoy activamente procuran el desarrollo de América, sino a una gran parte cuando menos de esa masa inerte. Sería un gran día para nuestros pueblos.

2. También olvida mi interlocutor de tantas veces una ley económica de tremenda importancia: La ley de los grandes números, la ley de la producción en masa. En Japón, por ejemplo, un sabio observador de esta ley consiguió instalar telares en muchas viviendas campesinas, como renglón adicional al presupuesto familiar. El telar estaba en funcionamiento doce horas al día. Lo movía con el pie la madre mientras desempeñaba otros oficios domésticos, el padre de familia cuando regresaba del trabajo y se sentaba a fumar su pipa, y hasta los niños jugaban a tejer cuando volvían de la escuela. Con esta mano de obra baratísima se conseguía apenas

unas fracciones de centavo de beneficio por yarda de tela. Pero triunfaba la ley de los grandes números, de la producción en masa. Y así el Japón fue el maestro del dumping internacional. Los economistas se preguntaban cómo podía el Japón vender productos a precios tan ridículos, con los que nadie podía competir. La explicación era bien sencilla.

Creo que debemos organizar la economía de suerte que no se desanime ni a los inversores ni a los empresarios. Pero tomar tranquilamente la posibilidad de que alguno se desanime. Alguno que de repente advierta que estamos en el siglo XX, y se retire de la recepción social corrido de su distracción de venirse vestido de cortesano de Luis XVI. Los verdaderos empresarios verán la medida razonable. Verán que incluso económicamente van a salir ellos ganando. Porque si son más los que ponen su iniciativa y asumen más responsabilidad, las empresas irán mejor. Hay que creer en **el hombre** y no sólo en **algunos hombres**. Si alguno de estos últimos se retira, entrará a ocupar su lugar un batallón de hombres que hasta ahora eran inertes, pasivos, y que se responsabilizan y ponen a pleno gas su motor helado en tantas noches a la intemperie de una sociedad que no había tenido un hogar para ellos, que había construido un orden que no era "su" orden.

A la luz de estas consideraciones cobra valor lo sucedido en MADEMA, Kilómetro 3 de la carretera a BOSA, en las afueras de Bogotá, D. E. COLOMBIA.

Madema es una fábrica de muebles finos particularmente de Radiolas, que luego monta la Sociedad Mac Silver de Bogotá, que trabaja por tanto en combinación con ella. Los obreros son hoy 110. He estado interrogando a su Gerente, D. Enrique Leff (ap. aéreo 4021, Bogotá) y a los obreros del Sindicato "Asociación de Trabajadores de Madema", que estuvieron asimismo explicándome detenidamente el proceso de la Compañía desde principios del año 1961, que es el año crucial para ella y para la co-gestión obrera. A la amabilidad del Gerente y de los Dirigentes Sindicales Flavio Méndez, Jaime Santana, Pedro A. Becerra y Domingo Gómez, debo los datos siguientes.

MADEMA se fundó el año 1959, con 40 obreros y 200.000 pesos col. de capital. Hoy tiene 630.000 pesos de capital fijo y 300.000 de capital de giro, y 110 obreros. Los accionistas principales son cinco, de los cuales tres poseen apenas el diez por ciento de las acciones, y los otros dos el 90% restante. Estos últimos son el propio D. Enrique Leff y D. Rubén Avivi, dueño a su vez de la Fábrica RADIO MAC SILVER que ensambla los aparatos de Radio en su conjunto.

Después de apenas dos años de existencia, se plantea la crisis en la Fábrica, en Marzo de 1961. La empresa no podía cumplir los contratos, la calidad de los aparatos era mala las devolu-

ciones por inferioridad del material aumentaban de día en día. Un espectro se cernía sobre las cabezas de las 110 familias de MADEMA: Había que cerrar la fábrica. Precisamente en el momento en que los obreros, ignorantes como tantas veces del estado de las cuentas de su empresa, habían pedido aumentos de salario.

Alguien confirió a los Directores de Madema una iluminación especial, que hay que comentar como merece. Tuvieron la idea de consultar a los obreros, al menos en esta emergencia que les afectaba a ellos ante todo. No creyeron como muchos colegas de empresa, que cuando capital y trabajo se unen, "el capital corre un riesgo". Este argumento del riesgo es cierto, con tal que se puntualice que "el trabajo corre un riesgo también al asociarse —al instrumentar— con un determinado capital. El trabajo es la causá eficiente, el capital es el instrumento. El dueño del capital —instrumento— corre un riesgo al dejarlo en manos de este y no de aquél, pero al fin él es el dueño, es algo fuera del instrumento, por muy suyo que sea. Si el instrumento fracasa, por culpa de quien sea, él queda allí para contarlo.

El caso del trabajador es muy distinto, y su riesgo diferente. El acepta servirse de tal o cual instrumento, del capital. Si el instrumento falla, él sucumbe porque se ha comprometido totalmente, porque era su propia existencia la que estaba dando vida a la empresa por medio del instrumento. Para él el riesgo es más total, es su propia vida la que fracasa. Por ello es sensato, es obligatorio que se oiga a los que empeñan su vida en la empresa antes aún de los que empeñan sus cosas.

Esto fue lo que hizo la Dirección de Madema. Llamó a los Dirigentes del incipiente Sindicato, que llevaba apenas dos meses de existencia, y les pidió su parecer sobre el asunto. Ellos me han contado su propia reacción: Se encontraron importantes —¡lo eran!— vieron que la Empresa lo reconocía, que sin su colaboración no marchaba, y trataron de solucionar a la vez la situación de la Empresa y de aprovechar la ocasión de subir que se les daba. Entregaron su opinión sobre el personal administrativo y técnico, propusieron ahorros en salarios por la sustitución del Director Técnico por un obrero. Ofrecieron poner ellos mismos personas capacitadas de su mismo medio al frente de cada sección. Personas que, por contar con la **aceptación** de los subordinados, iban a tener una más real **autoridad**.

La dirección de la empresa aceptó los cambios. Este fue su gran día. Pedro A. Becerra, ebanista, pasó a desempeñar un cargo para el que estaba preparado, el de Director Técnico, y Domingo Gómez el de Subdirector. Otros cargos se fueron llenando con los individuos que ellos y el Sindicato designó. La moral de los 110 hombres creció como un volcán, y se dispusieron a no perder la batalla en que alguien había logra-

do que aquellos hombres se decidieran a empeñar su "espíritu empresario". No eran 110 hombres de categoría B, sino de la única categoría de hijos de Dios, que el Creador trajo al mundo. De los mismos que, interrogados en Chile sobre qué es aquello que más desean, ponen el salario en séptimo lugar, y en primero la frase siguiente: "**Que se nos tenga en cuenta**".

A los dos meses estaban allí los resultados: Mejoramiento de la calidad, y aumento de la producción.

Madema pasa orgullosamente su crisis, pero logra más aún. La producción aumenta en un 90%, la calidad en un 100%, en cifras parecidas el ahorro de materiales. De 200 muebles mensuales se pasa, ya en el segundo mes a 350. Al ahorro en materiales no desperdiciados —los obreros eran los que seleccionaban la madera que había que adquirir— se añade el ahorro en salarios de técnicos despedidos. Eran técnicos ineficientes, malquistos a los obreros. Que opinaban en la práctica que los conocimientos e iniciativas de los obreros no servían a la empresa. Los trabajadores no tenían entonces contacto directo con la Gerencia. Se introducían en ella quienes por sola su posición cobraban más que obreros antiguos y de mejores cualificaciones técnicas. El director técnico, al mismo tiempo diseñador de los muebles, esquivaba de propósito las sugerencias de los obreros para tener él solo el mérito de la producción. Así se explica lo que al principio hemos comentado, era una dirección inerte frente a 110 hombres pasivos, cumpliendo con lo obligatorio y nada más, quien sabe si saboteando órdenes de unos jefes que no tenían calidad humana de tales.

La Dirección de Madema, que había puesto un plazo de prueba de tres meses, reconoció ya al segundo mes que el experimento había triunfado.

Hoy se ha firmado un contrato de trabajo entre Madema y la Asociación de Trabajadores de Madema. Extrañamente no está incluido en él este aspecto de la Cogestión Total que es lo más honroso para la Empresa. Tal vez porque la redacción del proyecto de Convenio Colectivo era anterior al triunfo del experimento. Hay una bonificación de 1.000 pesos mensuales a la Dirección Técnica obrera, 1.000 más al Sindicato, y otra bonificación por producción. Cuando ésta rebasa los 350 muebles, se reparte entre los obreros 25 pesos más por mueble, es decir, un 20% aproximadamente de la utilidad que deja el mueble. Si bien esto es una conquista, no nos parece excesivo dado que de los costos mensuales de 130.000 pesos de la fábrica, unos 56.000 se pagan en concepto de retribución al trabajo, es decir un 43% aproximadamente de los costos. Parecería más justo y mejor aliciente elevar esa prima, del 20% de la utilidad que deja cada mueble vendido, a un 35 ó 40 por ciento, en una empresa de tanta **intensidad de mano de obra**, como se dice en Economía.

MADAMA, a la vista de todos en Bogotá, ha dado un gran paso. Por ello le alabamos como merece y le criticamos constructivamente donde el paso puede ser mayor. Porque queremos que el experimento triunfe, que se conozca en Colombia y en América, que sea un laboratorio para un experimento social, en una ciencia que tiene la desventaja de no tener laboratorios.

Los Directores de Madama están pensando en el paso lógico, el paso a la **copropiedad** de los obreros en la Empresa. Ir pasando a aumentos de salario en efectivo y en acciones de la Empresa que no piensa ya expandirse. Quieren diversificar la producción, construir una fábrica más grande sobre terrenos propios, dedicar parte de ella a piezas de viviendas prefabricadas dentro del Plan de Alianza para el Progreso.

Que este artículo lleve a Colombia y a América Latina el mensaje de Madama. El de unos hombres que pasaron de la inactividad al genuino espíritu emprendedor, que han pasado a ser "empresarios" en pleno sentido de la palabra. Sería hora de júbilo para esta América que tanto queremos y que tanto sentimos en su miseria, en su atraso y su analfabetismo. Cuando ya no sean unos pocos sino todos o la mayoría de sus hijos quienes pongan el hombro al carro. Lograrán hacerlo subir, aunque sea cuesta arriba. Si en la cumbre vislumbran, en vez del desorden de ahora, un "orden social" que sea para ellos "su" orden.

JOSE M. RUIZ, S. J

LA IGLESIA, EL COMUNISMO Y LOS CRISTIANOS

"Sería minimizar injustamente la clarividencia de la Iglesia en la situación actual del mundo, al no ver en primer lugar en su reacción (a propósito de los sacerdotes obreros) una inquietud de fondo respecto a la seducción que el error marxista puede ejercer en los espíritus, y a las desviaciones que puede provocar en la mentalidad de sacerdotes y militantes, que tienen por misión establecer la Iglesia en el mundo obrero. Este peligro es real. Yo os lo había ya señalado, al mostraros cómo puede uno dejarse arrear a no juzgar correctamente ciertas situaciones humanas, si se deja aprisionar en un medio, lo que nos lleva a ver todo bajo el mismo ángulo. El comunismo es un hecho demasiado importante en el mundo, y suscita demasiados problemas, para que dejemos de tener sobre él una visión lúcida, y de buscar comprender a qué nos obliga nuestra fe en Cristo invisiblemente presente en la historia. Qué nos diría nuestro Maestro, si volviera hoy a vivir entre nosotros? Yo creo que nos repetiría el Evangelio, el mismo Evangelio, en términos tales que no nos quedarán dudas. Allí hay páginas que no podemos arrancar y de las que tenemos que vivir, aunque su puesta en práctica debilita la fuerza y la eficacia del combate obrero

Hay una oposición radical entre el principio de vida que nos legó Cristo, y el medio único y esencial del marxismo, que es la lucha de clases. Se olvida demasiado esto. No podemos cambiar de este doble hecho: de una parte a Cristo, poniendo como condición absoluta de la vida divina en el hombre la realización del amor fraterno universal, y de otra parte al marxismo poniendo como medio ineluctable la intensificación sistemática de la oposición, llevada hasta el paroxismo, entre las clases de los hombres, y no concibiendo la unidad sino en el seno de la clase obrera, y como un medio de combate...

El amor universal y fraternal entre los hombres es un punto esencial de la enseñanza de Cristo una concepción de la Evolución del mundo que tome como punto de apoyo, aun provisionalmente, una negación de este principio, o una restricción, aun temporal, de él a una clase determinada, es absolutamente incompatible con el cristianismo. La Iglesia jamás podrá aceptar que aquellos que tienen como misión el representar sobre la tierra el mensaje de Cristo, puedan dar su adhesión a una doctrina que afirma que el endurecimiento de las clases y la lucha sin cuartel entre ellas es una fase necesaria del progreso de la humanidad".

(René Voillaume. Lettres Fraternités: La obediencia a la Iglesia).