

M O N D R A G O N oasis de la democracia en España
=====

Aunque la idea de la participación de los trabajadores en el control de la industria está atrayendo a un creciente número de partidarios, la España de Franco podría parecer terreno poco propicio para su desarrollo.

Pero en Mondragón, en la provincia de Guipúzcoa, una empresa cooperativa con 10.000 asociados, en la que los directores pueden ser apartados de su cargo por la Asamblea General de trabajadores, ha tomado carta de naturaleza.

Es más, ofrece, en palabras de Robert Oakeshott, importantes lecciones a países industrialmente avanzados. "

Hace 30 años un joven sacerdote católico, el P. José María Arizmendi, llegó a la pequeña villa de Mondragón, en el país vasco al norte de España. Era de los que habían tomado parte en la Guerra Civil Española por el bando perdedor republicano.

La vía normal para el progreso político o para las actividades sindicales estaba cerrada. Por eso el P. José María se propuso encontrar un camino diferente.

Comenzó por el terreno de la formación técnica de los jóvenes y, luego, a mediados de la década de los años 50, con la producción industrial cooperativa. Hoy día, las cooperativas creadas bajo su inspiración, un grupo de empresas asociadas con unos 10.000 asociados, son los mayores productores de frigoríficos en España, y entre los principales productores de máquinas herramientas. Asimismo han montado su propia institución educacional que surte de operarios especializados, técnicos e ingenieros cualificados.

Por lo menos en el Occidente Europeo, este complejo cooperativo es único en su género.

"Se puede decir que nuestra dinámica emana de una aleación entre la Iglesia Católica y la Tecnología," me dijo un cooperativista veterano.

Se trata de una rara combinación para provocar un rápido crecimiento. Esta empresa vasca es también bastante extraña en otros aspectos.

Históricamente, las cooperativas han tenido bastante éxito en el comercio al por menor así como en el campo de la agricultura.

Con alguna rara excepción en Francia, las cooperativas destinadas a las manufacturas se limitan a actividades de baja tecnología, como por ejemplo a la producción de calzado.

Sin embargo, Mondragón se caracteriza por una industria concentrada de productos manufacturados, y en ese terreno, por actividades de alta tecnología con capital intensivo.

El promedio de la edad de los implicados en el cooperativismo es de 32 años.

Mondragón se halla en una zona montañosa, a unos 80 kilómetros de las grandes ciudades costeras, San Sebastián y Bilbao. Hoy día su población crece mucho por los inmigrantes atraídos por las nuevas oportunidades de empleo; se acerca a los 30.000 habitantes. El progreso económico ha traído como consecuencia inevitable el depresivo aspecto de las manzanas de casas con sus rascacielos.

Una plaza con antiguo embaldosado, con la iglesia a un lado y la casa consistorial al otro, nos ofrece un poco el aspecto de lo que debió ser Mondragón durante siglos.

El día de Todos los Santos mi visita a la iglesia coincidió con una enorme concurrencia de gente de toda edad. Todos cantaban himnos sucesivos como si se tratara del Coro Aleluyático.

Al anochecer la plaza estaba otra vez llena de gente joven que bailaba al son de música "pop".

Las cooperativas de Mondragón incluyen un cierto número de cooperativas de consumo, comercios al por menor, una cooperativa agrícola y unas pocas cooperativas de barcos de pesca de escaso éxito. Pero las cooperativas industriales y de construcción suman más del 90 por ciento del total si la medición se hace en términos de puestos de trabajo o de valor añadido.

Las cooperativas de construcción tienen mucha menos importancia que las de manufacturas; suponen menos del 10 por ciento.

Las cooperativas de Mondragón no aspiran volver a aquel mundo rural de la Arcadia de los pastores, huertas e industrias pequeñas; ni rechazan la tecnología moderna con palabrería.

Están comprometidos en un emocionante intento de reconciliar la industria moderna con la justicia social y la democracia. Y la mayoría parecen estar satisfechos de la experiencia.

La producción propiamente dicha, comenzó en 1956, cuando cinco graduados de la Escuela Politécnica, iniciados por el P. José María, formaron el núcleo de la primera industria cooperativa. Comenzaron fabricando estufas sencillas y accesorios de cocina.

Hoy son un total de 55 cooperativas de producción, de las que 47 son industriales. La mayor de ellas, ULGOR, que produce sobre todo frigoríficos, emplea más de 2.500 operarios.

Las ventas totales del grupo cooperativo excedieron el año pasado de los 10.000 millones de pesetas (65 millones de libras esterlinas).

Las ventas han ido aumentando cada año a un ritmo superior al 30 por ciento desde 1966, y el aumento del valor añadido ha sido escasamente un poco inferior. De 1967 a 1971, han sido cinco años en los que más de la mitad de las inversiones ha procedido de los retornos, o beneficios.

Un reciente estudio del Banco de España indica que esta cifra representa aproximadamente el doble de la media de las demás industrias españolas en conjunto.

Pero lo que hace más interesante a las cooperativas de Mondragón es su estructura compartida y su control democrático.

Tomemos, por ejemplo, las diferencias salariales. Estas aparecen en los estatutos de cada cooperativa. Tenemos que un Director de producción, o un Profesor de la Escuela Politécnica, o un alto empleado de su Caja Laboral, no pueden percibir más del triplo que el operario menos pagado. La tasa diferencial oscila de 1 a 3.

En la realidad esta diferencia se reduce debido a otras circunstancias como los retornos, las tasas de seguridad social, etc. de forma que bien pudiéramos considerar esa diferencia como de 1 a 2,75 ó de 1 a 2,50.

Estas diferencias, son naturalmente, mucho más estrechas que las que se estiman en empresas del mismo tipo en España o en cualquiera otra parte.

Como los salarios para los de índice más bajo están solamente un poco más altos que los salarios de otros trabajadores del mismo estilo en la región, resulta que los altos dirigentes y técnicos reciben muchísimo menos que lo que se acostumbra pagar a cargos similares en el país.

Se ve un claro nexo entre estas diferencias económicas y la participación de los trabajadores en el control.

Todas las cooperativas, en último término, están controladas por las asambleas generales de todos sus miembros, que se reúnen normalmente una vez al año y donde se eligen los dirigentes o rectores y se decide la política a seguir. Los votos en estas asambleas están en relación con el tipo de salarios o índices. Así un operario de la cadena de montaje puede tener 1, 2 votos y hasta 3 que tiene una pequeña minoría que está en el índice tope.

Este sistema de votos ha sido reemplazado últimamente por el sencillo procedimiento de un socio un voto.

La propiedad de las cooperativas de Mondragón está distribuida entre todos sus miembros. En el estrecho sentido de la palabra propiedad significa participación en los beneficios.

Aunque a veces unos pocos se contratan para ciertos trabajos ocasionales, los demás todos se alistán en la cooperativa con una base permanente, haciendo una aportación mínima al capital social, lo que les autoriza a participar en los beneficios. Nadie puede ser propietario de más de un 5% del capital total. La aportación que se les pide a los nuevos socios parece relativamente alta. Esta aportación varía de año en año; actualmente está fijada en 100.000 pts. (unas 650 libras esterlinas). Solamente un 5% de este capital se exige como pago inicial. El resto se puede pagar deduciendo una parte de los salarios en un periodo de años.

Es digno de señalarse que el costo medio de un puesto de trabajo en las cooperativas de Mondragón asciende a unas 800.000 pts., es decir unas ocho veces la aportación del nuevo socio.

Tanto los dirigentes como los simples operarios me han recalcado que esta aportación para nadie ha significado impedimento para su asociación a la cooperativa. "En nuestros días, he oído decir, todo el mundo dispone en mano de 5.000 pts."

El capital se compensa con un interés fijo, siendo lo corriente un 6%, aunque hay ciertas disposiciones para elevar ese porcentaje algo más si los beneficios han excedido de cierto nivel. El efecto de estos acuerdos ha sido el de destinar los beneficios a la inversión, consiguiendo así un elevado nivel de crecimiento.

El sistema cooperativo no explota a los socios injustamente, porque caso de que un socio abandonara la cooperativa se le devuelve la mayor parte de su aportación. Una parte de la aportación—corrientemente 12,50 %—se asigna a las reservas de la cooperativa. Esta parte no se devuelve, ni tiene ninguna clase de interés. Pero el resto se devuelve al socio cuando sale bajo una fórmula equitativa, teniendo en cuenta los cambios en el índice de los precios y el capital real acumulado desde que hizo la aportación.

Apartando el 12,50 señalado, todo miembro comparte plenamente en las ampliaciones del capital a través de los retornos o beneficios; y la aportación inicial está a salvo de toda inflación.

Es difícil imaginar un juego más imparcial para los arreglos de una empresa constituida por los mismos trabajadores.

Por los índices, por las diferencias salariales, por la estructura de una empresa controlada por sus propietarios, estas cooperativas de Mondragón son clara y llamativamente diferentes de toda otra empresa basada en capital privado o en el capitalismo estatal.

Todas las cooperativas tienen una disposición convencional de gerencia, partiendo de los altos directivos hasta los encargados. Pero la elección de estos dirigentes, naturalmente, crea entre los trabajadores un ambiente de seguridad y de confianza.

"Nadie es removido de aquí para allá como ocurre en otras partes", nos han dicho varios jóvenes operarios.

Otros hacen alusión a su derecho de apelación contra las medidas disciplinarias o contra la expulsión.

Un ejecutivo veterano dice: "No se pueden dar órdenes en el tono de un general, ni comportarse como si te perteneciera la plaza en propiedad, sabiendo que está en juego tu reelección en el cargo."

Frecuentemente tienen discusiones familiares sobre los índices y diferencias de salarios entre los trabajadores. Cuando estuve en Mondragón algunos especialistas decían que se intentaba ampliar el límite de las diferencias salariales (del 3 a 1 al 5 a 1) presentándolo en la próxima Asamblea General.

Los de salarios bajos y los operarios de la cadena de montaje tomaban una actitud diferente: "Este 3 a 1 es ya demasiado amplio," me dijo una jovencita des-pabilada. "No debería ser ampliado ese margen; si es caso, reducirlo."

Cierto número de jóvenes trabajadores y técnicos han abandonado la cooperativa para integrarse en la industria privada con mejores salarios, sobre todo estos dos últimos años. Sin embargo, parece que hay todavía bastantes que prefieren aguantar a una mejor oportunidad de mayores ventas y una satisfacción no económica del trabajo. Y lo probable es que, si se plante la cuestión en la próxima Asamblea General, se tome la decisión de dejar las cosas como están.

Uno se pregunta qué diferencias resultarían en Inglaterra si se resolvieran aunque sea parcialmente por un sistema democrático de votos como en Mondragón. Sir Joseph Lockwood, jefe del FMI, hace unos meses dicen que dijo que "el gerente de una gran empresa no puede vivir por menos de 50.000 libras esterlinas al año" (unos 8.000.000 pts.). Eso representa una diferencia de índice, por lo menos de 50 a 1, comparado con el operario menos pagado.

Una evidente demostración de que la democracia de Mondragón tiene cierta garra se vió cuando el turno de la noche pidió un aumento de salario. Los interesados llevaron el caso a la Asamblea General. La Dirección se opuso a la solicitud. Pero la mayoría de votos decidió que a los trabajadores del turno de la noche se les aumentara un 5% en relación con los del día.

Casi todos los protagonistas principales de la experiencia cooperativa admiten que todavía hay mucho que hacer.

Sin embargo, estas Asambleas generales democráticas de trabajadores están menoscabadas por el nivel educacional de la mayoría de los trabajadores.

Un operario, después de haber comparado favorablemente las condiciones de trabajo de los talleres cooperativos de Mondragón, con otros de los que tenía experiencia

decía que el 90% de lo que se trataba en las Asambleas Generales eran totalmente incomprensibles para él.

Puede ser que éste fuese un caso extremo. Se trataba de un individuo que pasaba la edad media y me dijo que su educación consistía en "10 años de estudio en la Religión Católica."

Incluso una joven, que tenía cierta posición de autoridad en la Asamblea, decía que entendía menos de la mitad de las cosas que se decían en la Asamblea.

Está claro que los dos tipos de industria que hay en Mondragón no han desaparecido. En Febrero de 1971 hubo una importante huelga por una elevación de salarios que duró todo un día. Es obvio que los huelguistas no pararon el trabajo "contra ellos mismos," por tanto su acción, se entiende, que iba dirigida contra la dirección.

La reacción de la Dirección no se hizo esperar para poner en claro el tipo de empresa que era la cooperativa. Se convocó una Asamblea General extraordinaria. Se propuso una reforma en los estatutos por la Junta Rectora para salvaguardarse del peligro de las huelgas; la proposición se aprobó por escaso margen.

Las huelgas externas o por razón de solidaridad con otros se trataron con razonable tolerancia. Pero en el caso de las huelgas internas el nuevo estatuto preveía que los instigadores podrían ser expulsados, aunque la expulsión podría ser objeto de apelación.

Naturalmente esto puede ser anulado; el caso es que hasta ahora nunca se ha hecho aplicación del nuevo estatuto. Pero todo esto refleja, bien a las claras, una decidida actitud de sobrevivencia.

Sería un error insistir más sobre las huelgas. Eso nos distraería la atención de la realidad de Mondragón que trata de resolver dos problemas cruciales, conectados entre sí, sobre la justicia social y sobre el crecimiento económico. Problemas que han sido resueltos sorprendentemente, en realidad sin una ayuda de expertos de otras partes o miembros del estamento financiero, sino sencillamente por el pueblo llano.

Ha habido algún factor especial que ha contribuido al éxito? O ha habido experimentos similares con éxito similar en alguna otra parte?

Históricamente los sacerdotes vascos han tenido íntima relación con los movimientos populares. Y la asociación de los fundadores de las cooperativas de Mondragón con la iglesia ha sido evidentemente un fuerte recurso y un apoyo popular para ellas. Pero el hecho de que este apoyo haya sido movilizado y canalizado hacia una acción constructiva se debe más que nada a las ideas y dirección del P. José María Arizmendi. Él creó la Escuela Politécnica en los comienzos de la década de los 40. Y sucedió que un reducido grupo de graduados de la Escuela vinieron donde él solicitando consejo cuando, a mediados de la década de los 50 comenzaron con una empresa cooperativa.

Ahora, el P. José María, con sus 58 años, tiene un rostro delgado, cabello gris, y usa gafas. Tiene una apariencia respetable. Usa vestido clerical los domingos y los días de fiestas de precepto, pero el día que yo le vi usaba una chaqueta color gris claro y pantalones y una camisa gris abotonada hasta arriba. Recalcó con cierto énfasis que él cumplía con todos sus deberes eclesiásticos. Pero puso cierto acento agudo en su trabajo no clerical. "Como sacerdote, sólo una parte escasa de mi trabajo se desarrolla en la iglesia", dijo.

Su idea clave es que la "política" y la "teoría" deben estar enraizados en el trabajo productivo.

Ya que eso requiere evidentemente gente preparada y una técnica, es fácil comprender por qué su primer paso fue crear una Escuela Politécnica. Ahí está tal vez el secreto de la conexión de sus ideas con lo realizado.

Salieron al paso otras tres ideas importantes en nuestra conversación, y ayudan a explicar el desarrollo de Mondragón.

Primeramente, es indispensable combinar la obligación social con la justicia social. Él usaba la frase o expresión "educación social", y explicaba cómo los más privilegiados tenían que ayudar a los menos afortunados, así como la necesidad que había de unos sistemas como el de Mondragón, creados para satisfacer las demandas del pueblo para una justicia social y una indistinción.

En segundo lugar, insistió repetida y enfáticamente sobre la importancia de la libertad. La democracia de Mondragón, aunque imperfecta, daba ocasión para el ejercicio de una libre elección. Insistía que a la gente hay que darle las máximas oportunidades en todo tiempo.

Esto salió acuento sobre todo cuando hablamos sobre los alumnos de la Escuela Politécnica que pueden autofinanciar sus estudios y ahorrar dinero para sus gastos, alternando el estudio con el trabajo productivo.

Le pregunté si esta fórmula de trabajo y estudio debería ser obligatorio.

La respuesta fue clara: Aunque casi todos los estudiantes en edad de hecho eligen tomar parte en el trabajo productivo, sería totalmente equivocado forzarles a ello.

En tercer lugar, el P. José María recalcó una y otra vez la importancia de trabajar con la juventud. Eso explica por qué procedió primeramente a fundar la Escuela Politécnica, dando preferencia a preparar técnicos y gente preparada. Eso también explica su identificación con la Escuela Politécnica (donde tiene un despacho) y por qué esta Escuela ha prosperado tanto. Fundada en 1943 con un grupo de 20 alumnos, hacia la mitad de la década de los 50 (cuando echaron a andar las cooperativas de producción) la población escolar había llegado a los 200 alumnos. Hoy, son alrededor de 2.000 alumnos.

La contribución de la Escuela al desarrollo de Mondragón ha sido enorme.

Esto significa, en efecto, que las empresas poseen su propia fuente de provisión de mano de obra especializada y técnicos. Esto significa también que las enseñanzas pueden adaptarse continuamente a las necesidades cambiantes de la producción, ensamblando perfectamente la enseñanza con la industria. Y eso cumpliendo al mismo tiempo con todos los requerimientos oficiales de la enseñanza en España para expedir los títulos oficiales.

El papel del banco (Caja Laboral Popular) de Mondragón ha sido crucial. Se le llama Caja Laboral Popular, de difícil traducción al inglés, pero significando a grosso modo "Banco de Ahorro de los Trabajadores".

Instituido en 1959, el banco tiene 54 sucursales e fines de 1971. Combina las funciones de las Cajas de Ahorro y las de inversiones de los Bancos. Por una parte moviliza los ahorros de los particulares y por otra tiene una función clave planificando y autorizando todas las inversiones de las cooperativas de Mondragón. Puede estar muy satisfecho del desarrollo conseguido hasta ahora así como de sus proyectos expansionistas.

Las realizaciones de Mondragón no pueden ser ignorados por todos aquellos que seriamente apoyen la democracia industrial. Naturalmente, todavía hay imperfecciones. Las estructuras no son totalmente democráticas; las relaciones laborales entre la dirección y los obreros tienen sus fricciones.

Hay una verdadera labor educacional a realizar para que una mayoría de los operarios puedan entender a dónde se dirigen. Algunos discutirían también sobre la diferencia de índices, probablemente las más cortas en toda Europa, considerándolas demasiado amplias.

Por otra parte, está claro, en términos económicos y sociales, el éxito que los hombres y mujeres de Mondragón han conseguido, habiendo llegado más allá que en cualquier otro país del oeste Europeo.

Aquí puede tomar una lección el partido Laborista inglés.

Alguno de los más imaginativos líderes del Tercer Mundo, como el Presidente Nyerere de Tanzania, puede encontrar algo interesante en esta experiencia de Mondragón para su reflexión.