

Un Experimento con una Granja en la que se Dividen las Ganancias

Por Joseph W EATON, del Departamento de Sociología, Wayne University, Detroit, Michigan. Colaboración especial para la Revista Mexicana de Sociología. Traducción de Angela Müller Montiel.

I

Historia de una idea

CASI siempre la historia relata los éxitos o las victorias. Por eso nos parece natural que nuestros nietos nunca oigan hablar de “Windfall, Indiana” o del “Plan Mitchell para dividir las ganancias”, que surgió ahí. Tenía este plan todas las características de una innovación económica en la agricultura americana. Podía haber sido la iniciación de un cambio radical en las relaciones agrícolas de trabajo; como el primer sindicato obrero, o la primera cooperativa de Rochdale, Inglaterra. Pero el Plan Mitchell fracasó. Un reportero que busque las noticias importantes de Windfall, durante 1949, es posible que ni siquiera oiga hablar del Plan Mitchell. A los americanos nos gusta dar publicidad a las aventuras que tienen éxito, las otras, preferimos dejarlas enterradas.

Sin embargo, hay algunos fracasos que vale la pena desenterrar. Constituyen parte de nuestras vidas y pueden enseñarnos mucho. Esto puede aplicarse particularmente a un plan trazado por un empresario para dividir las ganancias con sus empleados. De tiempo en tiempo se proponen esquemas parecidos, como medios de asegurar la paz industrial.

Pero en Windfall fué iniciada voluntariamente esta empresa por Mr. John S. Mitchell, propietario de una granja de 3,200 acres, y que empleaba 18 arrendadores participantes.

Mitchell, dueño de esta tierra, pensó que no obtenía una ganancia adecuada a su propiedad. Muchos de los arrendadores que pagaban la renta con parte de la cosecha, eran campesinos anticuados. Mitchell trajo a un gerente preparado en agricultura, para guiarlos, con la esperanza de poder aumentar el rendimiento de la tierra y por lo tanto, la parte que le correspondía en la cosecha. Al cabo de algunos meses, el gerente se convenció de que se le había confiado "una tarea imposible" La mayoría de los arrendadores no aceptaban sus sugerencias para que se emplearan métodos de cultivo científicos. Aún en el caso de que, después de mucho alegar, aceptaran sus instrucciones, lo hacían a disgusto. El gerente no podía establecer su autoridad en medio de personas que, aunque no eran más que arrendatarios, se afianzaban tenazmente a la poca independencia que iba implícita en su situación. Propuso que, a partir de la primavera de 1936, la granja se manejara conforme a un nuevo sistema. Los arrendatarios trabajarían como simples asalariados, bajo la dirección del gerente. Mitchell les compraría sus maquinarias y animales a un precio razonable. Todos los que no estuvieran conformes con este acuerdo, podían retirarse y buscar otro sitio donde trabajar. *

Si esto se hubiera llevado a cabo, se habría creado una situación muy difícil y un gran resentimiento. Pero no era este el deseo de John Mitchell. Había pasado la mayor parte de su vida en Windfall y casi todos los habitantes lo estimaban. No quería encontrarse caras hostiles en la calle. La buena voluntad de sus conciudadanos también le resultaba importante por razones comerciales. Era presidente del Banco local, del aserradero y de la empacadora. Además era director de seis importantes negociaciones en poblaciones vecinas de Indiana. Algunos de sus inquilinos tenían con él largos años, y seguramente no estarían conformes con convertirse en peones, había el peligro de que realmente se fueran.

El miedo a la mala voluntad de la comunidad no era la única razón por la que Mitchell dudaba en romper los contratos con sus arrendadores. Sabía que si trabajaban como simples asalariados tendrían menos inicia-

* En Puerto Rico la organización de "Repartición de ganancias" es apoyada por la Ley sobre tierras de 1941. Véase en Ackerman, Joseph and Harris, Marshall, "Family farm policy", Chicago, University of Chicago Press, 1946, pp. 295-98, artículo de S. L. Descartes.

tiva y harían el trabajo con pocas ganas. El había hecho su fortuna trabajando diligentemente, y por medio de transacciones comerciales astutas. Pero también había aprendido que “No bastaba buscar solamente el interés personal. Muchos empresarios habían tratado de enriquecerse explotando a sus empleados lo más que se podía. Su dividendo era la guerra de clases, los sindicatos, las huelgas y los resentimientos”.

El esquema de ganancias compartidas también podría traerle buenos resultados. Con un cuerpo de trabajadores seguros, interesados, tanto como él, en que la tierra rindiera lo más posible, su parte en las ganancias seguramente sería mayor que la que obtenía por el pago de rentas. La repartición de ganancias era una idea radical, pero una inversión segura en el terreno de la buena voluntad.

En la industria, el concepto de la repartición de ganancias no es nada común. Hacer de la repartición una realidad haría que muchos arrendatarios la consideraran como una amenaza del sistema social establecido. Y John S. Mitchell seguramente que no era revolucionario. Su decisión de probar esta idea en su granja, resultaba una innovación mucho menos radical de lo que podría haber sido en un centro urbano. La repartición de ganancias es parte esencial de todos los arreglos de “medieros”. La novedad consistía en extender este concepto a una gran granja “fábrica”. Ningún otro latifundista de los que trabajaban con asalariados había nunca intentado aplicar este sistema de pago.

El gerente se sorprendió cuando el jefe le presentó su proyecto de repartición de ganancias, para ponerlo en acción dentro de la granja. El gerente estaba seguro de que podría manejar perfectamente la granja con asalariados que recibieran su sueldo sin tener nada que ver con las ganancias. Pero, como de acuerdo con este plan él conservaba su autoridad técnica, lo aceptó sin intentar enmendarlo.

Unas cuantas semanas después, John Mitchell y su gerente se reunieron con los arrendatarios para presentarles la nueva idea en el manejo de las relaciones de trabajo de la granja.

*El Plan de ganancias repartidas Mitchell.*¹

1. Al iniciarse la primavera de 1936, quedarían cancelados todos los contratos de arrendamiento. Cada arrendatario tendría oportunidad de con-

1 Este es un resumen del plan hecho por el autor, no el plan original presentado por Mitchell.

vertirse en un “empleado residente”, de acuerdo con el nuevo arreglo con la sociedad Mitchell. Mitchell estaba de acuerdo en comprar el equipo y los animales de los medieros a un precio razonable.

2. Cada empleado residente recibiría un sueldo de 15 centavos por hora. También se le proporcionaría una casa, jardín e instrumentos de labranza, alimentos para una vaca y algunos pollos, quinientas libras de carne de puerco, y seis toneladas de carbón.

3. Todos los empleados residentes trabajarían bajo la dirección única del gerente de la granja. Al final de cada año las ganancias serían repartidas en partes iguales entre la sociedad Mitchell y los empleados.

4. La gerencia llevaría una cuenta detallada de todos los negocios de la granja. Al final de cada año el gerente debería informar sobre:

A. *El costo total del funcionamiento de la granja.* Este debería incluir gastos de equipo y mano de obra, así como pérdida o depreciación del equipo. No se incluiría en este costo total el sueldo del gerente y el costo de los materiales usados para construir o reparar los edificios, cercas, obras de concreto, tubos de agua y otras instalaciones, lo que debería pagarse de la mitad de las ganancias que correspondían a Mitchell.

B. *Las ganancias y pérdidas del funcionamiento de la granja.* Si las ganancias resultaban mayores que los gastos, esta diferencia debería ser considerada como una ganancia bruta.

De esta ganancia bruta debería quitarse una cantidad de dinero correspondiente al seis por ciento de interés anual, computando mensualmente de la inversión total hecha en la granja, en cuanto a mano de obra, equipo y gastos de sostenimiento del mismo. Un tres por ciento de interés debería cargarse a las inversiones hechas en otro sentido, tales como propaganda, teléfonos, telégrafos, gastos de empleados, gastos de veterinarios, etc. La ganancia neta, sería lo que quedara de la ganancia bruta, después de restar las cantidades anteriores, correspondientes a los intereses del capital aportado por Mitchell para el primer año de operaciones de la granja.

5. La mitad de esta ganancia neta iría a manos de la asociación Mitchell, y la otra mitad sería dividida entre los residentes empleados sobre la base total de salarios obtenidos por cada uno. Cada empleado debería devolver el costo de la carne y el carbón que había consumido, tomando el dinero de lo que le correspondiera en las ganancias.

6. Si la granja arrojaba una pérdida neta durante algún año, los empleados residentes no tendrían ninguna obligación de pagar esta pérdida, ni tampoco tendrían que pagar a la sociedad Mitchell la carne y el combustible que hubieran recibido.

7. Los empleados residentes que dejaran de trabajar para la granja antes de que terminara el año, tenían derecho a su parte en las ganancias. Pero este derecho no correspondía a los individuos que: a) se negaran a seguir las instrucciones del gerente, o voluntariamente las descuidaran y b) dejaran su trabajo sin el consentimiento escrito del gerente.

8. Cada empleado residente debería firmar un contrato escrito con la sociedad Mitchell, basado en lo establecido por el plan antes mencionado. El contrato establecía que la sociedad tenía obligación de dar preferencia a los empleados residentes, en lo referente a la contratación de trabajadores para la granja. También establecía la obligación, por parte de los empleados, de no aceptar otro trabajo cuando fueran necesarios sus servicios en la granja.

9. Las diferencias de interpretación de este plan deberían ser discutidas libremente entre los obreros y la gerencia. Si no podía llegarse a un acuerdo mutuo, debería prevalecer la opinión de la gerencia. Sin embargo, esto no impedía que cualquier obrero apelara a los tribunales de tener la convicción de que la decisión de la gerencia violaba los derechos que le concedía el contrato.

10. Este plan solamente podía ser revisado con el consentimiento de la sociedad Mitchell y una mayoría de los empleados residentes. Sin embargo, ni la sociedad ni los empleados tenían la obligación de renovar su contrato al finalizar el año.

El Plan Mitchell en acción

Varios de los arrendadores estuvieron de acuerdo con el plan y se quedaron a trabajar en la granja. Otros se fueron.

La mayoría de los empleados residentes eran campesinos comunes con una educación muy limitada. No habían participado en el establecimiento de los términos del contrato. Sus implicaciones, revestidas de una compleja terminología legal, no eran bien comprendidas por ellos. Para muchos no representaba más que una promesa de tener mayores ganancias de las que podrían recibir en otras granjas. En todos los asuntos, la gerencia tenía la última palabra. Los empleados residentes podían manifestar verbalmente sus puntos de vista, pero no tenían poder para ponerlos en acción si no estaban de acuerdo con los de la gerencia. Su experiencia cotidiana les decía que eran empleados y no socios. En forma abstracta el contrato de repartición de ganancias podía haber dado a trabajadores y propietarios una perspectiva común como co-beneficiarios en los provechos de la granja. Pero, concretamente, esta granja era manejada de la misma manera que todas las otras granjas que tenían trabajadores asalariados. Los trabajadores no tenían voz ni voto en cuanto a la elección del gerente. Tampoco tenían ningún medio efectivo para ejercer influencia sobre él. La promesa de repartir las ganancias al final de año no podía compensar fácilmente el espíritu de rutina que privaba en las operaciones diarias.

El gerente de la granja, por sugestión de Mr. Mitchell convocaba a reuniones periódicas de los empleados residentes. Ahí les explicaba los progresos de la granja, el método para llevar los libros, que constituía la base para que pudieran calcular la parte que les correspondía en las ganancias. Los trabajadores tenían también oportunidad de hacer preguntas y formular sugerencias, acerca de la mejor manera de manejar la granja. Se tenía la esperanza de que aprendieran gradualmente a darse cuenta de que sus ganancias dependían principalmente del interés que demostraran en beneficio de la granja, de su voluntad de trabajar lo mejor que pudieran y del cuidado con que trataran la maquinaria y a los animales.

Mr. Mitchell se sorprendió del reducido interés que demostraban los trabajadores en las reuniones. Muy pocos eran los que hacían preguntas o comentarios. Lo único que les interesaba era obtener sus ganancias. Estaban conformes en dejar todas las decisiones a la gerencia. Durante el primer año el plan dió buenos resultados financieros. La parte de las ganancias de cada uno de los 18 empleados residentes fué de \$400.00 dólares. Pero en 1937 las ganancias fueron considerablemente menores,

como de cincuenta dólares por trabajador y en 1938 la granja tenía ya un déficit.

En 1936 los trabajadores tenían entusiasmo. Varios de los obreros emplearon sus ganancias en comprar un coche nuevo, de acuerdo con el plan de las instalaciones. Esperaban pagar el resto con las ganancias del año próximo. Pero al ver que éstas no eran más que de cincuenta dólares, muchos se vieron obligados a devolver su coche. Se sintieron amargados y decepcionados y pensaron que la gerencia tenía la culpa de sus desgracias. Cuando no se pagó ninguna ganancia en 1938, varios de los obreros acusaron a la gerencia de fraude.

John Mitchell se sintió decepcionado al ver que los obreros no “apreciaban la oportunidad que les había ofrecido”. Aunque no tuvieran ganancias, tenían mejor sueldo y más ventajas que en ninguna otra granja de la región. El gerente informó que los obreros, a pesar de su participación en las ganancias, no cuidaban el equipo de la granja ni trabajaban con más interés que los obreros de otras granjas en las que no les daban participación en las ganancias. La buena voluntad y eficiencia que el dueño y el gerente esperaban encontrar por medio de la participación no se veía por ningún lado. Entonces Mr. Mitchell decidió abandonar todo el plan. Anunció que para 1939 ya no se renovarían el contrato de participación de ganancias. La granja operaría con un salario de 15 centavos la hora y con las prestaciones acostumbradas. Los trabajadores que consideraban que se les pagaba poco podían irse. Pero la mayoría se quedó.

John Mitchell nunca dió publicidad a su plan. Unos cuantos economistas rurales y funcionarios del gobierno tuvieron conocimiento de él y demostraron un ligero interés en el experimento. Cuando este se interrumpió, quedó totalmente olvidado.

Qué hay de malo en la participación de ganancias

En toda América, los campesinos y medieros se retiran ante el manejo científico de las granjas, que aumenta la producción y reduce el costo y el trabajo. Mr. Mitchell tomó la rara decisión voluntaria de partir los potenciales beneficios económicos, producidos por estos cambios tecnológicos, con sus empleados, que resultaban afectados por esos cambios. Mr. Mitchell estaba conforme en comprar la buena voluntad de sus trabajadores a un precio que pocos empresarios están decididos a pagar.

Estaba dispuesto a repartir una de las prerrogativas más importantes de los jefes y propietarios: las ganancias.

Era de esperarse que los obreros agradecidos, apreciaran la oportunidad que se les concedía y respondieran con entusiasmo. Que hicieran su trabajo poniendo un interés especial, un entusiasmo y una responsabilidad que correspondían a su situación de socios de la granja. Pero no fué así.

El Plan Mitchell ofrecía también en potencia los elementos necesarios para la formación de un sindicato de trabajadores. Al contrario de lo que sucedía con la mayoría de los trabajadores de campo, los de Windfall iniciaban su labor con un contrato escrito, celebrado con la empresa. Aunque era posible que la gerencia no hubiera visto con buenos ojos ningún intento, por parte de los empleados residentes, para organizarse a fin de llevar a cabo negociaciones formales, tendientes a un mejoramiento del contrato, lo cierto es que ese intento nunca se hizo. Los trabajadores no respondieron como grupo. Contrariamente a todas las teorías marxistas, resultaron completamente sordos y ciegos a sus intereses de clase. No formaron ningún sindicato, ni hicieron ningún esfuerzo para emplear la estructura del Plan Mitchell para desarrollar una verdadera sociedad entre los obreros y la gerencia.

Los partidarios del capitalismo del *laissez faire* seguramente encontraron en este hecho una cómoda confirmación de su fe en la doctrina de la supervivencia de los más aptos, en el proceso económico. "Esto prueba que los medieros y peones del campo —dirán—, no se encuentran sofocados por barreras injustas. No pueden ascender por la senda del progreso agrícola ni siquiera cuando se les tiende una mano generosa para ayudarlos. Simplemente es algo que no está en ellos. La mayoría se sienten más satisfechos con ser simples obreros y no tener que participar en las preocupaciones de la dirección." Pero los sociólogos industriales seguramente no olvidarán con tanta ligereza este experimento social. Desde el punto de vista de la gerencia, se trató, desde luego, de una oferta excepcionalmente ventajosa hecha a los trabajadores para compartir las ganancias, algo que iba más allá de lo que puede esperarse dentro de nuestra tradición económica. Pero para los obreros agrícolas, el Plan Mitchell para compartir las ganancias, pudo haber tenido un aspecto diferente.

Para algunos, el hecho de participar en las ganancias pudo parecerles una amenaza. El obrero había firmado un contrato legal. Aunque no se

establecía en él que tuviera ninguna obligación financiera, casi todas las experiencias que había tenido con contratos habían sido negativas. Los contratos eran instrumentos misteriosos potencialmente sostenidos por potencias hostiles, tales como son los abogados, los tribunales y la policía. Estos temores, por más que carecían de fundamento, es posible que se hayan visto reforzados por sentimientos de culpabilidad. Algunos pueden haber pensado que no tenían derecho a la participación en las ganancias. Dentro de la cultura capitalista, las ganancias constituyen un privilegio exclusivo de los dueños de la propiedad. La oferta no solicitada, hecha por el dueño, de desprenderse de una parte de sus ganancias normales, sin pedir en cambio nada igualmente concreto, hizo que muchos sospecharan de sus motivos. “Nadie obtiene nada por nada” y “los negocios son negocios” constituyen parte de las normas básicas de nuestra economía. La inseguridad acerca de “cuándo llegaría el momento de la retribución y del precio que habría que pagar”, comenzó a minar el ánimo de los trabajadores.

Además, la introducción del Plan fué asociada con cierto descenso en su posición. Como inquilinos de la tierra, propiedad de Mitchell, habían sido trabajadores independientes; ahora eran asalariados. Ellos se consideraban como bastante buenos campesinos y sus vecinos eran de la misma opinión. Pero ahora tenían que obedecer a un gerente que, por muy paciente que tratara de ser, para explicarles por qué quería que las cosas se hicieran en determinada forma, era siempre el que tenía la última palabra en todas las operaciones. Y no siempre podía manejarse con toda paciencia pues tenía que dirigir una granja de 3200 acres. El hecho de que, el gerente casi siempre tuviera razón, no hacía más que empeorar las cosas, pues servía para aumentar el sentimiento de inseguridad, que iba unido al descenso en la posición social de la mayoría de los trabajadores. El Plan de repartición de ganancias, en efecto, era un destructivo recordatorio de que “no servían para trabajar una granja”, hecho a personas a quienes les resultaba importante creer que en realidad hacían muy bien este trabajo.

La perspectiva abstracta de las ganancias no produjo un sentido de responsabilidad para el éxito de la granja. En las operaciones cotidianas los trabajadores se sentían asalariados y eran tratados como todos los asalariados. Muy pocos eran los que tenían alguna experiencia sindical y ninguno de los trabajadores agrícolas había pensado nunca en participar en las ganancias. Su sistema de valores no contenía nada que pudiera

justificar esta nueva actitud. Cuando Mitchell hizo la oferta y, con toda buena fe trató de convencer a sus arrendatarios de las ventajas de la innovación, solamente pudieron responder de acuerdo con la norma corriente en nuestra cultura de que “no puede confiarse de nadie en los negocios” Tal vez sus sospechas aumentaron cuando se anunció que los arrendatarios que no quisieran convertirse en empleados residentes, de acuerdo con este nuevo Plan, podían buscar otro sitio donde trabajar. Así deben haber pensado: “Algo debe irse ganando con esto, donde se muestra tan ansioso de repartir las utilidades con nosotros” Dentro de la cultura materialista del mundo comercial americano, ¿qué otra explicación podía ser admisible? Y por eso cuando se inició el plan de participación de ganancias, los trabajadores no lo recibieron con una actitud de socios.

Mitchell descubrió, lo mismo que muchos otros jefes, que los salarios altos y las buenas condiciones de trabajo no producían por sí solos la armonía industrial. Ni siquiera la participación de ganancias puede desarrollar un interés común, cuando el control se concentra totalmente en las manos de la gerencia y se impone sobre trabajadores que no se encuentran preparados para aceptarlo como parte de su tradición. Desde el punto de vista de la gerencia, la simple voluntad de repartir las ganancias con los trabajadores puede considerarse como suficiente para establecer un interés común. ¿No son las ganancias generalmente la prerrogativa de los dueños? Pero este punto de vista puramente económico pasa por alto el hecho de que, para la mayoría de los trabajadores agrícolas, las ganancias no constituyen el único atributo del dueño y quizás tampoco el más importante, pues existe también el prestigio de la propiedad y el ser independiente y no tener jefe. Los trabajadores no tenían seguridad de que permanecerían en su trabajo pues el contrato anual podía o no renovarse. No tomaban parte en los proyectos, no participaban de los riesgos; sus salarios no estaban garantizados. Si se dejaban vencer por la tentación inmediata de no mortificarse y tomar las cosas con calma, lo único que perdían era una remota participación en las ganancias. Funcionalmente no eran otra cosa que obreros del campo, mientras que antes habían sido arrendatarios casi independientes. En este esquema había muy poco para convencer al empleado residente racionalmente y, sobre todo, emocionalmente, de que tenía una verdadera participación y responsabilidad en la empresa. El espíritu de empresa y la iniciativa no se desarrollan con facilidad en donde las operaciones diarias se basan en la conformidad y disciplina a la autoridad impuesta de la gerencia.

Conclusiones

El proyecto de participación de ganancias, si se dispone que los obreros agrícolas queden comprendidos dentro de él, puede muy bien aumentar las entradas de dichos obreros. Pero no hay razón para que la gerencia espere que solamente dicha participación cree una fuerte corriente de intereses comunes, entre propietarios y trabajadores. Dentro de una genuina sociedad comercial, todos los riesgos y ganancias de la empresa, tanto desde el punto de vista económico, como desde el punto de vista de la seguridad y de la situación social, son comunes a todos. La simple participación de ganancias, sin que se participe también en los demás riesgos y ventajas, seguramente que no producirá las mismas actitudes.