

# T.U.

«Trabajo y Unión»

Octubre 1969

Editora: LIGA DE EDUCACION Y CULTURA

Director: Juan Leibar Guridi

Apdo. 23.—Tel. 791397

MONDRAGON (Guipúzcoa)

Redacción y Administración: Escuela Profesional Politécnica de Mondragón.

Edit. Montepío Diocesano.—San Antonio, 10—VITORIA

Depósito Legal VI-511-1963.

Núm. 110

## CRECER MADURANDO

No nos basta con crecer si al propio tiempo no vamos *madurando* en nuestra calidad de cooperativistas. Crecer sin madurez es uno de los graves peligros nuestros. El vigor y la fuerza de las cooperativas consiste fundamentalmente en la *concientización* de sus contingentes humanos. Como falle ese aspecto los métodos cooperativos cambian de signo, de positivos cabe se transformen en negativos rápidamente.

Desde luego no cabe señalar como síntomas de madurez hoy triunfalismos o pesimismo contagiosos: rezuman infantilismo más que otra cosa. Los cooperativistas debemos destacarnos por nuestra *capacidad de compromiso*: por el grado de previsión, planificación, orden y proyección que somos capaces de aplicar en nuestra gestión.

Otra virtud precisa para acreditar la madurez cooperativista y mediante cuyo cultivo sistemático ha de poder hacer honor y dar testimonio de su efectiva cooperación es *la responsabilidad* en el desempeño de la tarea más modesta. «*La garra de responsabilidad e iniciativa polivalente*» han sido dos características que calificaron a nuestros pioneros cooperativistas, pero que hoy por el hecho de encontrarnos en amplias y cómodas naves no debemos pensar que se requieren menos si realmente se desea superar los sucesivos obstáculos que lleva aparejados la promoción empresarial.

No faltan quienes se resisten a registrar como éxitos determinados datos referentes a nuestro desarrollo cooperativo en tanto no vean a sus contingentes más preocupados por esa «*garra de responsabilidad y consiguiente operatividad polivalente*», que debe distinguir al buen cooperativista en contraste con el simple funcionario o burócrata.

En la toma de datos y posiciones para la elaboración próxima de PLANES DE GESTION no se deben dejar sin atención estos aspectos y recursos cooperativos: hay que actualizarlos antes que nada.

## MOVILIDAD DEL PERSONAL

Un resorte poderoso al que no pueden renunciar las cooperativas más conscientes de su función y de sus problemas es el que debe entrañar

los reajustes o las acomodaciones permanente del personal a las tareas o responsabilidades que es preciso protagonizar adecuadamente.

Aparte de que por simples exigencias de la evolución tecnológica, modificación de actividades, etc..., fuere necesaria la movilidad del personal para proceder a la óptima cobertura de las necesidades, desde otro punto de vista comunitario, quienes dicen apelar y apoyarse más que en individualidades o fenómenos confían en la efectividad de la actividad en equipo, deben aceptarlo y aplicarlo sin resistencias.

Los cambios son expediente normal en toda organización dinámica y en la empresa cooperativa deben poder aplicarse en todos los escalones: quienes han aceptado con conciencia solidaria su integración en una plantilla cooperativa saben que solidaridad efectiva existe en la medida que sabe cada uno ceder de lo suyo en aras del bien común.

Difícilmente se explica que las modificaciones personales en el concierto de la empresa cooperativa produzcan tensiones en cuanto se llevan a efecto mediante la aplicación de unas normas elaboradas para ser aplicadas a todos.

## CARENCIAS ORGANIZATIVAS

En la base cooperativa con mayores contingentes de personal y actividades más equivalentes la movilidad y modificaciones de puestos de personal entrañan de ordinario menores dificultades que en escalones superiores a medida que las equiparaciones sean más difíciles y las opciones más limitadas.

En todo caso ha de quedar a salvo la movilidad para optimizar en todo momento la utilización de los recursos humanos y antes de sacrificarlo es preciso buscar diversos medios de compensación siempre que pudieran requerir las alteraciones aceptadas en aras del bien común.

Surgan dificultades singulares en cuanto los cambios y modificaciones se refieren a la zona progresivamente menguante de los escalones superiores hasta llegar al vértice de la estructura piramidal de la comunidad de trabajo. También debe ser aplicable la movilidad al personal emplazado en dichas zonas por idénticos motivos que a los de la base, e incluso razones más imperiosas en la medida que su influencia y su capacidad pudieran ser más trascendentes: esos hombres no están exentos de fatiga, de envejecimiento como tampoco de promoción y capacitación mayor en virtud de su misma actividad e interés personal.

La organización cooperativa debe ser celosa sobre todo para preveer y asegurar la cooperación de los hombres más maduros y desarrollados y para ello precisa que para aquellos que en fases de su máxima capacidad y experiencia pudieran tener opciones de mayor rendimiento o de gestiones más complejas, trata de hacerles viable todo ello.

Esta es una preocupación y responsabilidad que debe gravitar no solamente sobre cada una de las unidades cooperativas sino sobre todas las que opinaren que la solidaridad interpersonal debe ser respaldada y potenciada por la solidaridad intercomunitaria, uno de cuyos cometidos más notables debe consistir precisamente en la retención, utilización y



atención adecuada a los que se hubieren acreditado o fueren acreedores a tareas y responsabilidades de mayor rango.

## PROVIDENCIAS VALIOSAS

Al objeto de implicación y atención de hombres maduros y competentes la CAJA LABORAL POPULAR ha llevado a cabo discreta y hábilmente un gran cometido. Creemos que seguirá prestando al problema no menor atención, pero es preciso también que las cooperativas de base, cada una de las empresas cooperativas, se preocupe de este problema y los expertos en organización vayan proveyendo de medidas administrativas u organizativas más amplias para que movilidad signifique destino optimo de hombres, potenciación máxima de recursos humanos, disponibilidad amplia y fácil de quienes reúnen condiciones de polivalencia en virtud de su misma formación y experiencia.

Esperamos y deseamos un nuevo avance organizativo, una nueva etapa de desarrollo constituyente para que los CAMBIOS estén a la orden del día con las mínimas dificultades administrativas y máxima consideración social y humana hacia sus sujetos.

## MADUROS

Alguien ha dicho que hombre maduro es aquel que después de perder las ilusiones mantiene LA ILUSION. Nosotros añadiremos que aquel que entre el pasado donde quedan los recuerdos y el futuro en el que pudieran emplazarse las ilusiones está con el presente, donde están las RESPONSABILIDADES. Desde luego que lo es el que sabe integrarse en tareas colectivas con *garra de responsabilidad e iniciativa u operatividad polivalente*. Midamos con este módulo nuestros efectivos humanos.

---

## Políticas y objetivos. instrumentos de autogestión

---

Las políticas y los Objetivos pueden constituir verdaderos instrumentos de la autogestión. Al objeto de que así sea efectivamente, se deben reunir una serie de condiciones, cuyo esquema, a título orientativo, queda señalado a continuación:

### 1. CONTENIDO

Las Políticas constituyen una selección previa de OPCIONES en los diversos dominios de la Gestión. Orientadas hacia la proyección futura de la Empresa, las Políticas constituyen una voluntad deliberada de acción en un sentido determinado.

LOS OBJETIVOS son resultados a alcanzar en un plazo dado. Las más de las veces quedan formulados en elementos mensurables (pesetas, toneladas, unidades, porcentajes, meses, etc.) Se inspiran en las Políticas

previamente formuladas y proceden la mayoría de las veces de un Plan de Gestión, cuya realización debe ser objeto de control regular.

## 2. FORMA

Al estar destinadas a orientar y a coordinar la acción de cada responsable en la Empresa, las Políticas deben revestir la forma de un documento escrito, de modo a asegurar la permanencia y manifestar la irreversibilidad de las opciones elegidas.

Según el grado de reflexión que se haya logrado en la Empresa, será posible profundizar más o menos en la plasmación de las Políticas, pero siempre en el orden siguiente: Finalidades—Política General—Políticas Particulares (Comercial, Financiera, Técnica, de Producción, de Personal, etc.)

## 3. ELABORACION

La elaboración de las Políticas a largo plazo y del Plan de Gestión es la ocasión de hacer participar el mayor número de responsables a la Gestión. Es ahí donde comienza la verdadera Autogestión, que consiste a coger en mano el destino de la Empresa y el de los Hombres que trabajan en ella.

La elaboración de las Políticas es asimismo el medio de hacer «cooperar», en el verdadero sentido de la palabra, a la Dirección, la línea de mandos, el Consejo de Dirección, la Junta Rectora, la Asamblea General y, por tanto, todo el personal hasta los niveles de puestos de ejecución de base, alrededor del «proyecto».

Se deberá aportar el máximo cuidado al desarrollo del planing de elaboración, previendo las fases de análisis y discusión, modificaciones, así como las transmisiones de informaciones y adopciones de acuerdos a los diferentes niveles.

## 4. DIFUSION

La difusión de las Políticas debe ser realizada juiciosamente y debe tener como objetivo el aportar a cada una de las personas situadas en los distintos escalones de la Jerarquía, los elementos necesarios para proceder a elegir, en ejercicio de su función, entre las alternativas posibles.

Las Políticas y los Objetivos son los instrumentos fundamentales de la verdadera descentralización. Son incluso los elementos de una auténtica democracia en el seno de la Empresa: En efecto, de este modo los Hombres no obedecen pasivamente a determinados Jefes, sino que se someten a Principios y Objetivos que han elegido libremente y de los cuales perciben, en todo momento, su fundamento y coherencia.

## 5. APLICACION Y CONTROL

La aplicación de las Políticas no puede ser dejada a la buena voluntad de cada uno a lo largo del año, su «presencia» debe ser entretenida y



«reactivada» periódicamente, con ocasión de reuniones de grupos de trabajo, de servicios o de asambleas de contacto. Las acciones importantes llevadas a cabo durante el año, en relación con las Políticas, deben ser realizadas. Hay en ello materia para toda una «pedagogía» que podría ser confiada a un «Animador de las Políticas» en la Empresa.

La realización y el control de los Objetivos corresponden a una técnica ahora bastante conocida. «el Control de Gestión», que mide periódicamente las desviaciones registradas en relación con las previsiones establecidas. Las sesiones de Control de Gestión, durante las cuales serán examinados los datos técnicos del período, deben celebrarse regularmente todos los meses. Aportan la ocasión de reflexiones y de confrontaciones útiles para la implantación de medidas correctoras de las desviaciones registradas. Mantienen, paralelamente, en cada responsable, la clara conciencia de los Objetivos: es Autogestión en marcha.

---

## **Sobre la elaboración de las políticas empresariales**

Quedan reflejados seguidamente algunos puntos de vista sobre condiciones de funcionamiento, esquema de funcionamiento y función de las políticas empresariales.

### **1. Condiciones de funcionamiento**

La gestión por políticas y objetivos es considerada como una herramienta a la disposición de las empresas, sean capitalistas o de autogestión. Únicamente la manera de utilizarla indicará las diferencias entre los diferentes tipos de empresas.

Existe un umbral de estructuración por debajo del cual la elaboración de políticas no tiene apenas sentido. El primer papel de una Política de Empresa es el de realizar la síntesis de las diversas acciones emprendidas a medio o a largo plazo en los diferentes dominios en que se desarrolla la Empresa (Mercado - Fabricación - Finanzas - Personal - Investigación, etc.). Esta síntesis es imposible si a cada uno de estos dominios no corresponde una función de la cual sea encargada una persona bien definida y especialmente preparada. No existen realmente políticas mientras la dirección se halla asumida por un solo hombre que asume todas las funciones.

Por contra, incluso en una pequeña empresa, parece indispensable que los compañeros comprometidos conjuntamente en la realización de un quehacer común definan sus «finalidades»: «el por qué están juntos», «el juego que practican conjuntamente». Para ello, no puede existir un esquema - tipo, salvo que sean los principios cooperativos o los aspectos de estructura fundamentales de las entidades a las cuales se hallen ligadas con una orientación de objetivos comunes.

Lo importante es que el grupo tome conciencia de si mismo, de sus motivaciones y que se refuerce en la voluntad de trabajar conjuntamente.

En un segundo período, se estructurará mejor y podrá entonces comenzar a poner a punto una estrategia de Políticas de la Empresa.

Se debe por tanto aconsejar a las pequeñas Cooperativas que sus miembros se reúnan, posiblemente fuera de las horas de trabajo, para «crear el grupo» y encontrar la voluntad de fundar «una verdadera empresa» en la cual será posible distinguir las funciones, las cuales serán ulteriormente coordinadas entre sí por las Políticas de empresa.

Únicamente se puede hablar en realidad de «Políticas» a partir del momento en que se pueden realizar elecciones entre diversas opciones, es decir cuando los responsables no están totalmente absorbidos por las tareas diarias y puedan también dedicarse a trabajos a medio y largo plazo, de modo que sus acciones no constituyan solamente una respuesta inmediata a los acontecimientos, sino también una preparación meditada y concertada del porvenir.

## 2. Esquema de funcionamiento

Podríamos, en síntesis, expresarlo como sigue:

—Nivel de CAJA LABORAL POPULAR:

- Elaboración de los principios y bases fundamentales.

—Nivel de la Cooperativa:

- Elaboración de las Políticas:

—Financieras

—De personal

—Comerciales

—De producción

—Técnicas

—De investigación

—De organización

—De aprovisionamientos

—De administración

—Nivel de los Servicios:

- Conocimiento parcial pero suficiente de las políticas generales.

—Nivel de los Cooperadores:

- Resumen sintético de las Políticas.

- Conocimiento de los principios y bases fundamentales.

Una política general debe ser considerada, que responda a la expresión de «finalidades». Para nuestras Cooperativas, estas «finalidades» quedan expresadas en los principios cooperativos y bases fundamentales adoptadas por las asociadas a Caja Laboral Popular.

Las políticas deben ser muy precisas y todas conocidas, coherentes al escalón más elevado de la empresa y que este conocimiento se convierta en más especializado, más parcial, a medida que su difusión se extiende a los servicios o escalones de la estructura, pero que esta información especializada parcial se acompañe y se complete con un conocimiento relativo, resumido de las restantes políticas de la empresa.

Al nivel de los trabajadores de la base, se trata de una información generalizada que indique los comportamientos esenciales que se deben



observar para que la actitud de toda la empresa sea coherente y vaya en el mismo sentido, frente a los problemas y a las decisiones.

Por contra, las finalidades de la empresa deben ser conocidas por todos con precisión. Se debe poder decir que al nivel de la concepción, la participación general de todos es absoluta por lo que respecta a las finalidades.

En lo que respecta a las políticas, la base facilita muchas informaciones; son elementos interesantes, que la jerarquía tendrá en cuenta cuando cada uno haga sus propuestas.

Parece que un proceso interesante podría ser el siguiente: la asamblea o las comisiones, trabajando por niveles jerárquicos, aportan sus sugerencias en relación a la marcha de la empresa.

—qué anda,

—qué no anda,

—lo que se puede mejorar, cómo, etc.

Esta masa de información es transmitida a la dirección o a un servicio adjunto, quien los estudia, los analiza, los agrupa, los jerarquiza, tras lo cual pasa su informe a la Junta Rectora, la cual, tras el correspondiente estudio, establece su propuesta de políticas, teniendo en cuenta los elementos interesantes, pero completados con sus propios datos y los de otros posibles consejeros.

Si se sigue este proceso, deberá también dar una pauta sobre el tipo de redacción a efectuar según los niveles de difusión. Es decir que se remitiría a cada nivel el tipo de información que ha facilitado, el tipo de preocupaciones que ha expresado, el grado de precisión que ha mostrado.

### 3. Función de las Políticas

Cualquiera que sea el nivel del cooperador, manifiesta una necesidad de coherencia en la Empresa, independientemente incluso de toda finalidad. Una de las misiones de una Política es la de facilitar a todos un marco coherente en el cual pueda insertar su actividad diaria. Por tanto, todos los miembros de la Empresa no son quizás capaces de participar a la elaboración de Políticas, pero, indudablemente, son «consumidores» de las mismas.

Esta actitud puede ser juzgada como «pasiva» pero, si reflexionamos en ello, las definiciones de funciones son todavía cuestiones de organización en el sentido de emplazamiento de órganos al nivel de la empresa. Ahora bien, a este nivel, todos no pueden tener «inventiva»; lo más que se puede esperar es que cada uno «coopere», es decir que aporte a la construcción del conjunto, los elementos de que dispone y que adhiera a las Políticas por el hecho de percibir sus fundamentos como correctos.

A este respecto, es conveniente analizar las relaciones de la base con las decisiones del «Jefe». Este no puede tomar decisiones sin el asentimiento de su Grupo y, sin embargo, debe conducir el Grupo hacia su porvenir, es decir imponerle ciertos cambios. Se presenta ahí una «dialéctica» entre las condicionantes económicas y las necesidades del Grupo. En estas perspectivas, las Políticas son un instrumento «pedagógico» para mantener el Grupo en la óptica «de toma de decisiones».

Las Políticas son igualmente un instrumento de Dirección, siendo la misión de ésta de «proponer un plan» para la acción y para el futuro. Este proyecto será sometido a los miembros de la Empresa para su modificación eventual y adopción. Después de esto, la misión de la Dirección consiste en aplicar las Políticas, mientras que el papel de la Junta Rectora consiste en controlar que la Dirección se mantiene en el cuadro de las Políticas adoptadas. En esta perspectiva, las Políticas se convierten en cierto modo en el «contrato» interno entre las diversas partes intervinientes en la Empresa: Dirección, Consejo de Dirección, Junta Rectora, Consejo Social, Asociados. Es de notar que la noción de «contrato de Políticas» comienza a extenderse incluso en ciertas empresas capitalistas evolucionadas.

Las Políticas bien comprendidas son también un instrumento de «Participación» por las indicaciones sobre el futuro y las informaciones que pueden ser dadas en referencia a ellas.

Pero las Políticas son también un instrumento de control de los asociados sobre la acción de la Dirección.

## Servicios médicos

### ENFERMERIA

#### Movimiento de Enfermería y del Absentismo ACUMULADO de las Empresas Cooperativas Asociadas a «Lagun-Aro» durante el mes de Septiembre de 1969.

Número de socios de las Cooperativas que se citan . . . . .	7.072
Número total de heridos. . . . .	5.677
Número de heridos que han causado baja . . . . .	418
Horas perdidas por causa de ACCIDENTE . . . . .	52.601
Número de bajas causadas por ACCIDENTE «IN ITINERE» . . . . .	40
Horas perdidas por ACCIDENTE «IN ITINERE» . . . . .	7.607
COSTO por todos los ACCIDENTES . . . . .	13 855 979
Número de bajas por ENFERMEDAD . . . . .	2.929
Horas perdidas por causa de ENFERMEDAD. . . . .	234.258
Horas perdidas por VARIOS . . . . .	62.280

#### CUADRO DE BAJAS E INDICES Y ABSENTISMO

INDICES ESTIMADOS NORMALES		ACCIDENTE (0,50—1)					ENFERMEDAD (2—2,50)			VARIOS (0,50—1)	
EMPRESAS	N.º de heridos	Bajas de accident.	Horas perdidas accident.	Bajas In-Itinere	Horas perdidas In-Itinere	Indice Absentismo	Bajas Enfermedad	Horas perdidas enferm.	Indice Enfermedad	Horas perdidas Varios	Indice Absentismo
CAJA LABORAL.	—	2	153	—	—	0,05	38	1.675	0,59	—	—
ULGOR . . . . .	1.813	45	5.129	6	1.350	0,16	539	43.142	1,18	9 059	0,24
FUNCOR . . . . .	270	22	1.903	4	216	0,30	336	18.096	2,62	6.180	0,89
ARRASATE. . . . .	198	7	1.507	—	235	0,48	77	5.133	1,46	1.460	0,41



INDICES ESTIMADOS NORMALES		ACCIDENTE (0,50-1)					ENFERMEDAD (2-2,50)			VARIOS (0,50-1)	
EMPRESAS	N.º de heridos	Bajas de accident.	Horas perdidas accident.	Bajas In-Itinere	Horas perdidas In-Itinere	Indice Absen- tismo	Bajas Enfer- medad	Horas perdidas enferm.	Indice Enfer- medad	Horas perdidas Varios	Indice Absen- tismo
URSSA . . . . .	89	27	3.623	—	—	1,08	70	4.926	1,47	737	0,22
LANA . . . . .	42	10	1.102	—	—	1,17	14	1.987	2,11	94	0,10
ULMA . . . . .	146	11	2.266	—	—	0,65	72	6.377	1,85	2.255	0,65
VICON . . . . .	92	22	2.936	1	943	1,95	33	4.483	2,26	1.722	0,86
COPRECI . . . . .	426	20	2.765	5	565	0,32	217	15.663	1,54	5.261	0,51
ENARA . . . . .	51	10	940	—	—	0,65	28	2.176	1,52	714	0,49
EDERLAN . . . . .	212	23	2.949	1	314	0,57	123	9.569	1,71	4.579	0,81
IRIZAR . . . . .	227	10	799	—	1.930	1,23	45	3.137	1,41	2.034	0,91
GURIA . . . . .	261	23	5.632	1	—	1,40	81	10.803	2,69	3.364	0,83
EGUZKI . . . . .	22	5	493	1	72	0,29	63	5.769	3,08	349	0,18
GOIZPER . . . . .	34	—	—	—	—	—	11	636	0,72	873	0,99
TOLSAN . . . . .	53	14	1.884	1	344	1,08	44	5.708	3,07	1.763	0,94
MATRICI . . . . .	85	15	977	—	—	0,44	53	3.670	1,66	1.259	0,57
TAJO . . . . .	—	—	—	—	—	—	34	3.349	1,70	18	0,00
ORONA . . . . .	—	10	1.733	2	150	1,08	55	4.938	2,92	2.341	1,38
FAGELECTRO . . . . .	124	1	489	5	384	0,14	151	8.477	1,47	2.430	0,42
SANTALAITZ . . . . .	161	1	382	—	—	0,84	13	2.897	6,69	643	1,43
DANONA . . . . .	45	8	608	—	—	0,56	42	2.175	2,02	902	0,83
DANOBAT . . . . .	46	5	327	—	—	0,15	77	6.385	2,94	1.234	0,57
GOITI . . . . .	—	5	1.400	—	—	1,64	15	4.780	5,60	—	—
CITAMARE . . . . .	17	11	1.412	1	35	0,73	119	12.614	6,51	2.361	1,22
AMAT . . . . .	264	22	2.490	4	237	0,47	152	14.998	2,60	4.272	0,74
ALKARGO . . . . .	19	—	—	2	6	—	14	475	0,76	74	0,11
AMPO . . . . .	60	7	2.668	—	—	2,37	22	1.444	1,23	404	0,34
BATZ . . . . .	23	4	240	—	126	0,79	10	831	1,83	18	0,03
I. OCHANDIANO . . . . .	31	1	—	—	—	—	17	347	0,68	306	0,60
POYAM . . . . .	61	5	469	—	—	0,99	13	396	0,84	24	0,05
C., SAN JOSE . . . . .	116	7	741	—	—	1,39	3	200	0,37	8	0,01
C., IZARRAITZ . . . . .	8	10	913	—	—	0,65	76	7.699	5,50	751	0,53
A. G. ELKAR . . . . .	—	—	—	—	—	—	11	744	2,41	20	0,06
ACME-DEVA . . . . .	—	7	400	—	52	0,39	17	1.341	1,19	—	—
EGUIKOR . . . . .	—	1	84	—	—	0,63	6	368	3,01	—	—
<b>Total media . . . . .</b>	<b>4.996</b>	<b>376</b>	<b>49.219</b>	<b>34</b>	<b>6.959</b>	<b>0,68</b>	<b>2.691</b>	<b>217.411</b>	<b>2,25</b>	<b>57.509</b>	<b>0,47</b>

Empresas que han sobrepasado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de ACCIDENTE (0,50-1): URSSA, LANA, VICON, IRIZAR, GURIA, TOLSAN, ORONA, GOITI, AMPO, SAN JOSE.

Empresas que han sobrepasado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de ENFERMEDAD (2-2,50): FUNCOR, GURIA, EGUZKI, TOLSAN, ORONA, SANTALAITZ, DANOBAT, GOITI, CITAMARE, AMAT, IZARRAITZ, EGUIKOR.

Empresas que han superado el ABSENTISMO aconsejable por concepto de VARIOS (0,50-1): ORONA, SANTALAITZ, CITAMARE.

Empresas que han superado el índice de FRECUENCIA aconsejable (40): TACI, AMPO, T. OCHANDIANO, IZARRAITZ, ENARA, DANONA, DANOBAT, VICON, TOLSAN, EDERLAN, IRIZAR, GURIA, AMAT, URSSA, CITAMARE.

Empresas que han superado el índice de GRAVEDAD aconsejable (0,50): COPRECI, TACI, T. OCHANDIANO, IZARRAITZ, ENARA, DANONA, DANOBAT, VICON, TOLSAN, GURIA, AMAT, URSSA, CITAMARE.

### **El conductor ante 18 casos de urgencia:**

SI UNA AVISPA SE HA METIDO EN SU AUTOMOVIL.—Durante la primavera y el verano se viaja más. Un día cruzando las tierras de nuestra geografía, con las ventanas abiertas, una avispa se mete en el coche.

LO QUE SE DEBE HACER.—No se altere ni pierda la calma, pues la excitación nerviosa puede producir un accidente. No aparte la vista de la carretera ni suelte las manos del volante. Detenga tranquilamente su automóvil, apartándose de la carretera y procure alejar el insecto. La picadura de la avispa es siempre menos peligrosa que el árbol con el que puede chocar si pierde el control de su vehículo.

---

## **VIDA SOCIAL**

Se han incorporado a CAJA LABORAL POPULAR como socios colectivos de pleno derecho las siguientes entidades:

COMERCO, Cooperativa de Consumo con Centros en Bilbao, Guernica, Amorebieta, Durango, Marquina, Arechavaleta, Mondragón, Elorrio, etc...

ANAITASUNA, Cooperativa de Transporte de SAN SEBASTIAN.

BIURRERENA. Cooperativa Industrial de RENTERIA.

Han causado alta en LAGUN-ARO las siguientes:

COINALDE, Cooperativa Industrial de VITORIA.

CICA, Cooperativa Industrial de VITORIA.

ZUMAI y URGAIN, Cooperativas Industriales de ZUMAYA, que además han resuelto fusionarse en una entidad.

### **Escuela de Gerentes Cooperativos**

Nos comunica la Dirección de la Escuela de Gerentes Cooperativos de Zaragoza que la matrícula para el curso 1969-70 queda abierta en la Secretaría de dicho Centro, sita en el Palacio de la Diputación, a partir del 15 de Octubre.

### **II Semana de Teología**

En colaboración con la Facultad de Teología de la Universidad de Deusto en el AULA MAGNA de la Escuela Profesional Politécnica ha tenido lugar la II Semana de Teología los días 13 al 17 de octubre con arreglo al siguiente programa:

*Vida Cristiana y Compromiso revolucionario, Profesor Giulio Guirardi.*



- La Vivencia de la Fe en la pequeña comunidad*, Profesor Jaime Cuspirena.  
*Sentido y alcance del compromiso terrestre en el mundo actual*, Profesor Lorenzo Gomis.  
*La Colaboración con comunidades no creyentes*, Profesor José G. Caffarena.  
*Las comunidades cristianas camino de superación de las crisis de fe*, Profesor Antonio Marzal.

Las sesiones fueron muy concurridas y complementadas por Coloquios.

Estimamos que han dejado un buen sabor y tenemos que dejar constancia de nuestro agradecimiento tanto a los Profesores que intervinieron como a la Dirección de la Universidad de Deusto, singularmente a la de su Facultad de Teología.

### Visitas

Han sido nuestros Huéspedes por espacio de tres días los Asistentes al Curso de Capacitación Social en la Escuela de Capacitación Social de Madrid, que además de hacer una visita a las diversas entidades Cooperativas, celebraron en la Escuela Profesional diversos Coloquios con intervención de varios Cooperativistas de esta Zona.

### Colaboración

En cursos organizados en el Centro de Perfeccionamiento Profesional de Funcionarios de Alcalá han participado sobre temas cooperativos los Sres. Duque, Ormaechea, Arizmendi-Arrieta y Gorroñoigoitia.

### Escuela Profesional Politécnica

Terminó brillantemente el curso 1968-1969 la ESCUELA PROFESIONAL, que se mantiene en el puesto de honor de los centros de formación profesional Industrial de Guipúzcoa con los siguientes datos:

#### OFICIALIA INDUSTRIAL

195	matriculados para REVALIDA OFICIAL		
185	presentados en	»	»
169	aprobados en	»	»

#### MAESTRIA INDUSTRIAL

108	matriculados para REVALIDA OFICIAL		
103	presentados en	»	»
97	aprobados en	»	»

Ha organizado los Cursos de Idiomas en tres grados: de INGLES, de FRANCES, de ALEMÁN y de EUSKERA.

Asimismo han dado comienzo diversos CURSOS ESPECIALES de Reconversión y capacitación Profesional de diversos niveles.

### EL NUEVO CURSO

La matrícula de Enseñanzas regladas es la siguiente:

<i>Oficialía Industrial</i> ,	445	en Mondragón,	25 y 27	en Elorrio e Irún
<i>Maestría Industrial</i> ,	296			
<i>Ingeniería Técnica</i> ,	185			

La RESIDENCIA COLEGIO MENOR VITERI ha dado acogida a 450 habiendo tenido que recurrir a la habilitación de algunas viviendas para mejor acomodo de un contingente.

Con esta plétora de alumnos próximamente ha de proceder a ampliar sus laboratorios e instalaciones habiendo ya incrementado su plantilla de Profesores, si bien le van a precisos algunos más, sobre todo técnicos superiores.

ALECOOP ha llevado a cabo el estudio y la preparación del Proyecto de su Pabellón Industrial, que se espera poder construir sin pérdida de tiempo.

## CONTRASTES INTERESANTES

Los Srs. Ormaechea y Usatorre, de CAJA LABORAL POPULAR, han realizado un viaje a Alemania, para conocer empresas de renombre internacional montadas de cara a un trepidante comercio exterior e invulnerables ante el soporte financiero y tecnológico. Entre otras firmas han visitado las casas FORD en Colonia, VOLKSWAGEN en Volsfburg.

A su regreso hemos querido obtener algunas impresiones e incluimos las que el Sr. Ormaechea nos ha facilitado a continuación. Creemos que contienen elementos que se prestan a no pocas reflexiones. Las reproducimos literalmente transportadas del magnetófono al papel. Después de recordarnos el viaje que el interlocutor hizo con el Sr. Gorroñogoitia a Alemania el año 1956 nos situa en COLONIA el día 6 de Octubre, lunes a las 8,20 de la mañana delante de la FORD, recibidos por el Sr. Hubert Berger, especialista en visitas a la casa.

**GENERALIDADES.**—La fábrica se fundó en 1930 con 620 obreros. Actualmente en la planta que vamos a visitar dispone de 30.000 puestos de trabajo sobre un área de 2.500.000m<sup>2</sup>. De tales empleados 22.000 son obreros (de ellos 9.000 extranjeros; turcos 7.000; italianos 1.500; los 500 restantes portugueses y españoles) y 3.000 empleados.

En otra zona de Colonia dispone además de otra fábrica con 11.700 puestos y, finalmente, poseen la sede central y de investigación en la que trabajan 2.500 técnicos.

En conjunto ocupan una superficie de 6.500 m.<sup>2</sup>

Construyen 2.700 coches diarios y llegaron en 1968 a unos 620.000 anuales.

Su balance nos permite comprobar que sus ventas de 1968 llegaron a 2.569 millones de marcos, unos 50.000 millones de pesetas el 3% sobre el capital invertido, que es de 1.200 millones de marcos.

### VISITA

La planta que vamos a ver en primer lugar ocupa una superficie de 57.000 m.<sup>2</sup> cubierta, en un rectángulo de 300×200 m. aproximadamente.

En los pabellones se construye el motor en V de 4 y 6 cilindros, en número de 26.000 diarios.

El bloque se funde en una fundición que visitamos en 1960. La planta costó 150 millones de marcos, destinando 50% a edificios y servicios.



La mecanización del bloque, sin duda la pieza más importante, se realiza en una gran «transfort» de 30 m. de larga, que incluye en su recorrido 520 útiles o herramientas de mecanizado y control.

Nos pareció el ingenio muy importante. Nadie interviene en el proceso, mas que las máquinas. En un trayecto un operario observaba si se encendía alguna luz roja que señalara el desgaste de alguna herramienta. Ni el más leve atasco, ni la más insignificante brizna de acero caía al suelo. Todo estaba previsto.

Dos líneas iguales escupían 2.600 bloques de dimensiones diferentes.

La línea importante, llevaba la referencia de su constructora CROSS, que siendo americana ya tiene filial en Frankfurt.

En otra línea circular se montaba a velocidad increíble el pistón y la biela con sus segmentos.

El bloque, sorteando por elevación los pasos de peatones y vehículos, se deslizaba a la zona de montaje.

Pero para ello una plaquita con un determinado número permitía emitir por telex el tipo de motor de que se trataba, de modo que en el almacén en que se recibía el mensaje iniciaba el suministro de las piezas exigidas por aquel determinado motor.

Por cada 10 puestos un operario hacía de comodín, sustituyendo cinco minutos a cada uno de sus compañeros.

La casa FORD adquiere, pese a las magnitudes señajadas, el 45% del coste del vehículo a proveedores externos.

Paga, como es norma en todo el mundo FORD, por hora, sin ninguna prima complementaria relacionada con la producción o actividad.

Aquí en Alemania, un especialista de montaje asimilable a un montaje de frigoríficos, percibe 6 marcos/hora en 40 horas semanales, más 108 pesetas por hora. A nuestro juicio equivale el 250% del anticipo hora de un empleado en este puesto de trabajo.

Sigue el proceso en la planta en una madeja de transportes y procesos, típica en estos grandes centros de trabajo, pero todo ello en el grado de una de las mejores fábricas del mundo, al menos una de las más mecanizadas..

El capital en su 99% es americano, de la FORD, y la técnica empleada derivada de los EE.UU. y utilizada o perfeccionada por los alemanes.

Proseguimos la visita por las áreas de mecanización. Prevalece el control por todas partes. La intercambiabilidad de piezas lograda por maquinaria de alta precisión es obsesiva. En los pasillos, grandes relojes luminosos orientan sus aspas, tendiendo a epatar mes a mes el nivel de calidad global anteriormente logrado.

La limpieza y orden son exquisitos. En edificio donde se moverán 2.600 toneladas diarias con infinito número de piezas no se ve un atasco, un almacenamiento impropio. Solo se ve que el producto avanza, implacable, riguroso, seguro de su perfección y capacidad de servicio.

En el montaje se mueve más personal como no podía ser menos y en el control se repite una y otra vez, siempre con relojes de medida.

El Sr. BERGER es muy amable y persuadidos de nuestro interés nos traslada a la planta de elaboración de chapa.

Disponen de 230 prensas entre WEINGARTEN, CLEARING, SCHULER, RICHTER y KRUPP.

Varias de 2.500 toneladas de potencia les llegaron a costar 40 millones de pesetas cada una. En ellas el capó sale de un solo golpe.

Al comienzo del trabajo los «coils» pasan por unos desenrolladores, enderezadores y prensas, para preparar el desarrollo o pieza de partida.

Varias prensas de ciclos de gran potencia nos recuerdan la BENELLI italiana.

Una fila de estantes que aleja los enormes troqueles permite construir un pasadizo aprovechable.

Al pasar vemos un edificio muy alto, sin ventanas, donde irá un almacén general, en el que se suprimirán los almaceneros, ya que las cajas mandadas por un computador se situarán y tomarán las mercancías deseadas en los estantes convenidos.

Nos lleva finalmente a la nave de montaje. Es un edificio rectangular, de 150.000 m.<sup>2</sup> cubiertos 1.000×500 m.

La cadena de montaje en su «zig-zag» recorre 5.500 m. Una vez que cada vehículo sale de pintura cada 45 segundos a través de una pantalla de televisión emite un número característico, que es recepcionado por una pantalla de los servicios centrales de la planta.

Una señorita elige tal número entre varias fichas perforadas y la somete a un ordenador electrónico que ordena los suministros de almacén que deben coincidir al paso de este vehículo para que sea equipado. Sirve además para evaluar el coste y para llevar las estadísticas exactas del almacén.

Así caminan las carrocerías por un sin fin de puestos de trabajo para lograr el montaje de 300.000 coches al año y los 1.400 diarios.

Exporta el 50%, y el país más receptor es Francia, seguida de Italia

Para su transporte todos los vehículos se cubren de una película de parafina.

## COMENTARIO FINAL

Hemos visto una gran fábrica, quizás la más importante de todas en nuestra vida, si excluimos la UE STEEL de Terrytown en EE.UU.

Nos ha llamado poderosamente la atención el centro de dimensión que representa la organización de una masa laboral de 30.000 empleados en 2.500.000 m.<sup>2</sup>.

Toda una ciudad con su policía, sus avenidas, sus vehículos o autobuses de línea con clase de primera y segunda, que pasan gratuitos cada 10 o 12 minutos por los puestos de parada señalados.

El personal está en posesión de su carnet de identidad perforado en función de su cargo, edad, profesión, religión, de suerte que solo puede entrar allá donde introducida la tarjeta se abre la puerta.

Sirve además para dejar señales estadísticas y para la administración y control de sus entradas y salidas.

Orden que es organización, que es calidad, que es inteligencia.

En FORD, con su planta de investigación separada, que les costó 150 millones de marcos, nos dicen al fin:



«El producir no tiene secretos porque los ingenieros adoptan las soluciones que sean necesarias en cada caso, lo difícil es concebir para llegar a un buen producto. Por eso enseñamos con facilidad la planta de fabricación, pero a nadie, ni yo mismo, aclaró el Sr. Hubert, puedo acceder a la planta de investigación que cuesta a la FORD de un 3 o a un 4% de sus ventas anuales».

Se ha llegado al imperio de las computadoras, sin cuyo concurso no podrían competir las empresas en que su volumen de operaciones las haga rentables o necesarias.

## ALKARTASUNAREN ALDE

Lengo pentzakera itxi ta pentzakera barria artzea, orixe da buru-aldaketa. Batzuetan bearrezkoa da. Baña buru aldaketa ori egitea ez da erreza.

Orregaitik baserritarrak urteak bear izaten ditue lengo jokera itxi ta jokera ta gauza barriai eltzeko.

Ikusi baño eztago, zenbat urte igaro diran bedar-zulo, bedar-zelai, arto hibrido, gomazko burpillak, pentsu-nastuak eta beste ainbat gauza baserrietan eurrezian sartzeko.

Ortik agiri dira, baserritarren artean buru-aldaketa egin dala.

Baña oraindik beste aldaketa batzuk egin bearrean dagoz. Oraindik egin barik dagoan aldaketa ta oro premiñazkoa bera, auxe da: baserritik itxurazko bizimodua ateratzeko, oraiñ artekoa baño alkartasun aundiagoa bear dala.

Labore kontuan buru-aldaketea eginda dago. Urte asko ez dira, jendeak esatee ebala: Laborea artu ezik, ezin leike baserrian bizi; al diran jenero guztiak norberen baserrian artu bear dira.

Oingo baserritarrak sinistuta dagoz, labore kontuan zeregiñik eztagola Euskalerrian. Oingoak diñoe, ¡Ganaura jo bear da, ezer egitekotan!

Baña orretan be, buru-aldaketa bear da. Ona emen adibide bat: Palentziako erri baten 1.500 bei daukezan korta bat ointzu ipiñi dabe. Lurralde orreitan sekulo ez da bei-ganaurik izan, banaka batzuk izan ezlik. Oiñ, barritz, gure erri guztian dagozan bei guztiak beste, granja baten dagoz. Ta olakoak an ta emen ugarituaz doiaz.

¡Emengo baserritxoak, 4 edo 6 bei daukezenaz, zelan eutsi al izango deutso kanpotik etorriko dan konpetentziari? Lengo zarren pentzakera zan: bakoitxa bere baserrian, auzokoakin bakean ta iñokin zor barik.

Oingo pentzakera auxe izan bear litzake, Ezer egitekotan alkartu egin boar gara.

«GUREA N.º 62»

## BAJAK EZ DIRA OPORKETAK

Udaizkena gañean degularik, zer edo zer Baja goraberetaz esan nai nuke.

Udaran, geienak osasuna gañezka izan oi degu. Eguzkiaren printza

goxoak osasunezko txertuo ematen die gorputzei. Oporketak berriz dago-kigun indar berria.

Oporketak eta eguzkia, biak, oso gogozko eta atsegingarri zaizkio urte gustia lanaren menpean igaro duan langillari. Gorputzak oso ditu maite bi sendakai oiek.

Orregaitik udaran, gaxotasunezko Bajak batez ere, gutxitu izan oi dira lantokietan.

Guztiok ordea lanerako gauz ez izateko arrixkuan gaude, gaxotasun, erori, zauri baten bidez eta abar. Auek gogorak diranean gure indar txepelak lur jota uzten dituzte. Orduan, nai ta nai ez, Baja artu bear.

Negu aldean Bajak asko ugaritzen dira. Baita ere, sendagilleak au ondo dakite, badira beste tarte batzuek, eiza garaia, belar biltzekoa eta beste asko, Bajak geitzen diranak. Gerriko miña, sorbaldako zaintiratua eta beste zenbat aitzaki sortzen zaizkigu urte garai oietan batez ere. Sarritan baita azaldu ere lagunei: sartu zioat leka ederra sendagillari. Sendagillea konturatuko ez balitz bezela zer urte garaia dan.

Bajak dirala ta ni ez naiz arritzen empresa capitalisteetan, bear baño geiago luzatzea. Besteen kontura ari danean bat, osasuna galduaz sarritan, orrela jokatzea ez dirudit ain gaizki gañera.

Bañan bai eziñezkoa izan bear duala jokabide ber bera Elkartetan. Danak nagusi, bakoitza bere mallan, ez dago zergaitik Baja bear baño geiago luzatu bearrik. Bajak ez dira oporketak, ez dute izan bear beintzat.

Zoritxarrez, Elkartetan ere, izan oi dira etxean luzaro egoten diranak. patxara ederrean, lanerako konturik gabe. Badiru di ez dirala ez elkarkide ez nagusi, eta gutxiago gizon.

Besteen bizkarretik jaten ari diranik ez ote dira konturatzen? Bere lagunen izardiak ez ote die barru-miñik ematen? Gizontasun izpirik ez?

Asko dira bai batzuria baño fiñagoak, bañan baita tipula baño ustela-goak ere, aitzakiaz Bajak geiegi lutzaten dituztenak.

Oker jokutzen duten elkarkideei bijoizkie lerro auek. Danok gera argalak eta erorikorak. Guztiok atsedena ondo datorkigunak. Jakin dezagun ordea, griña auek menperatzen, naiz ta geren buruari oso gogor egin izan bear. Gorputza errexera berez dijoakigu. Alegindu gaitezen gizonki eta elkarkide bezela jokutzen. Elkarkideen itza bete dezagun, aginduta bezela danontzako ongari izango da-ta, lendabizi norberetzako, gero lantokirako eta eizadiarentzako.

Ez det oneki esan nai izandu lanera sendatu baño len biurtu bear danik ez. Bai ordea, osatu ondoren, etxean ez degula egon bear ajolagabeturik.

Jabetu zer daramakigun ezkuartean eta jarrai dezagun elkarkide eta gizon bezela.

J. B. M.