

# COOPERACION

## MONDRAGON

MARZO 1964

BOLETÍN NÚM. 43

### Solidaridad humana universal

**EL PROBLEMA.**— El cooperativismo, venimos repitiendo, es un régimen, un movimiento de solidaridad hacia dentro y hacia fuera. De hecho nuestras cooperativas suponen un avance considerable de este espíritu de solidaridad en las dos vertientes: interna y externa.

Sin embargo no podemos dormirnos sobre los laureles. Hemos de poner nuestras miradas no en el camino recorrido sino en lo que queda por andar. La mejor manera de mantener los niveles conquistados, en la encarnación de una solidaridad abierta, consiste, creo, en despertar pasiones nobles por metas cada vez más amplias.

Y sin más, descendamos a la realidad concreta.

Hemos conseguido en un grado palpable una solidaridad en el consumo con los demás trabajadores de la localidad o de la zona, mediante un nivel de anticipos en la línea con las remuneraciones medias de esa zona.

Pero ¿reflexionamos lo suficiente si el nivel de consumo de los trabajadores *industriales* de nuestra localidad o provincia es COMPATIBLE con un espíritu de solidaridad con el nivel de vida del sector agrícola de nuestra localidad o provincia? Hay desniveles de renta, falta de solidaridad entre el sector secundario y terciario por una parte y el primario por otra dentro de una misma comunidad económica. Es un problema que se produce casi en todos los países. Solo hago apuntarlo por ahora.

¿Y nuestra provincia en conjunto vive un régimen de solidaridad con otras zonas geográficas de España? Hay provincias que tienen una renta por cabeza tres y cinco veces inferior a la nuestra, que va a la cabeza entre las provincias de España.

Hay naciones subdesarrolladas que viven en niveles muy inferiores al nivel medio español. Y nada digamos si las comparamos con las naciones ricas del mundo.

Si el cooperativismo quiere ser un régimen de solidaridad abierta, sin fronteras de ninguna clase, tiene que vivir inquietado por estos desequilibrios de los que habla ampliamente la Mater et Magistra.

**ANTES QUE NADA PERCIBIR!**— No se trata, por ahora, de bajar a las consecuencias prácticas. Ya habrá tiempo para ello. No estaría mal que esta revista tuviera en cada número una ventana abierta al mundo sin fronteras, para ir dialogando (el diálogo queda abierto) de esta solidaridad humana universal.

Antes que tratar de tomar decisiones concretas, hay que percibir bien el problema, su hondura, su amplitud, su presencia.

Recuerdo que el famoso teólogo dominico Congar, contra los que decían que el Concilio iba demasiado lento, que apenas se había tomado ninguna decisión importante, respondía que no había que tener prisas. Que históricamente era mucho más importante el que los obispos del mundo fueran PERCIBIENDO LOS PREBLEMAS, que se fuera cambiando la mentalidad, que se fuera haciendo patrimonio de la conciencia colectiva católica lo que hasta entonces era empeño de unos individuos y grupos dispersos, considerados a veces como utópicos, otras veces como peligrosos.

Quizá también algunos piensen que el problema que planteamos es utópico, o al menos inoportuno en el momento actual. Y por eso quizá tengamos prisa para ver qué conclusiones prácticas pretendemos sacar. Frene-mos más bien la curiosidad, tratemos de posesionarnos del problema con todas sus consecuencias.

Por poner un ejemplo. No vamos a ocuparnos de hacer los canales, sin tener la seguridad de que contamos con agua canalizable. Lo importante es que haya agua abundante. Esta ya irá haciendo su cauce. Lo importante es que en los hombres brote pujante, abundante, la pasión por la solidaridad humana universal, por la promoción y el avance colectivo de los 3.000 millones de personas que componemos la familia humana. Entonces fácilmente se irían creando cauces a través de los cuales fuera INSTITUCIONALIZANDOSE esa solidaridad siempre abierta, desde los grupos más pequeños hasta la humanidad entera. Primero esa pasión de solidaridad universal iría constituyendo riachuelos que al conjuntarse formarían ríos caudalosos. En realidad ya existen cauces, corrientes vivas: la conciencia colectiva es un río cada vez más grande en nuestros días.

**EL GRAN PROBLEMA.**—El foco importante de malestar en el mundo actual no está tanto en las clases proletarias, sino en las naciones proletarias: un mundo, la inmensa mayoría de los hijos de Dios, hambriento, analfabeto, expoliado en parte considerable.

El problema gordo no es el de superar el capitalismo. Este es una concreción particular de un mal universal: el egoísmo institucionalizado a escala nacional y continental.

Egoísmo que hoy es mucho más funesto porque nos encontramos ante dos inmensos males: el hambre en el mundo y la amenaza de la guerra atómica.

Ambos problemas recibirían el mejor tratamiento a través de una auténtica AUTORIDAD MUNDIAL con poder coactivo eficaz en lo militar, en el fiscal (impuesto mundial), con la planificación mundial de recursos para evitar despilfarros gigantescos. Los espíritus lúcidos ven que ese es el único camino. Pero los poderosos se resisten a abdicar del monopolio oligárquico del mundo, del derecho al veto, se resisten a socializar el poder atómico y su control.

¡Cuanto compartimento estanco, cuanto atropello de la solidaridad! Dispersión colosal de energías. Múltiples formas de egoístas apropiaciones privadas de cosas y personas traicionando, violando su destino universal.

El mundo de los débiles, de los oprimidos, de los preferidos levantan el grito de Cristo: «Los que no están con nosotros están contra nosotros». Cuanto más se piensa sinceramente más se convence uno de que solamen-

te existen dos posibilidades de elección: estar con el débil o estar contra él.

Estar con el débil: solidarizarse con él. Que nadie se conturbe indebidamente. No se trata de que desde mañana me ponga al nivel del grupo más retrasado de la humanidad. Sería contraproducente. Los seis países del Mercado Común vieron claro que tenían que suprimir todas las barreras económicas. Pero hubiera sido un desastre si lo hubieran hecho en un año. Pero se propusieron bajar gradualmente las barreras cada año para que al final de 12 ó 15 años el mercado común fuera una realidad total.

Dios nos quiere santos. Pero sería fanatismo y violentarnos tratar de ser santo 100 % desde hoy. Son procesos vitales que tienen que ir madurando. Lo que Dios nos pide es que estemos CAMINO de la santidad y que avancemos al ritmo debido.

El dilema de estar con Cristo o contra El, nos exige que estemos CAMINO DEL POBRE. Que cada año nos acerquemos más, nos despojemos más de cosas que yo puedo pasar sin ellas, y al débil le producirían mayor utilidad. Y una vez puestos en camino, y más una vez que nos hemos solidarizado por una comunión de vida, compartiendo una suerte común, entonces trabajar unidos para avanzar unidos.

Decía José de Arteche que era vergonzoso que los hombres buscaran hoy llegar a la luna, cuando lo urgente es encontrar el camino al HOMBRE.

Porque si uno mira a su alrededor, lo que priva en los individuos y en nuestros planes nacionales de desarrollo es el afán de encontrar el camino que nos conduzca a CONSUMOS EUROPEOS, NORTEAMERICANOS. Pero esto es saltar al carro de los privilegiados que viven en un régimen de solidaridad cerrado, en castillos con grandes tapias que los aíslan del común de los humanos.

HOMBRES Y COOPERATIVAS DIGNOS PARA UN COOPERATIVISMO EN MARCHA A ESCALA MUNDIAL.— No se trata de distraer la atención hacia nuestros objetivos inmediatos, al alcance de nuestras posibilidades. No se trata de dispersar energías, cuando nuestro cooperativismo naciente necesita una concentración de esfuerzos para hacer trincheras fuertes.

Se trata de situarnos, de situar nuestra actividad, nuestras realizaciones en la única perspectiva fecunda, en la única perspectiva que nos sitúa cara a la verdad, a la justicia, al amor.

Cuanto más lejos, más alto esté la meta de un individuo o de un movimiento, tanto más se retrasa o se elimina la curva de decadencia, de descenso que amenaza a individuos y más aún a los pueblos, a los grupos.

Si queremos un cooperativismo que sea un frente eficaz, duradero, capaz de luchar no solo en la superación del capitalismo, sino en la superación de tantas fronteras y compartimentos estancos y en la cooperativización o socialización de los recursos humanos y materiales de la humanidad, es menester descender a cada uno de nosotros mismos y progresar continuamente en el desarraigo de nuestros egoísmos.

Los egoísmos colectivos tiene sus raíces en las personas individuales. Si queremos un edificio alto es menester profundizar los cimientos. Nuestro cooperativismo tendrá la altura correspondiente al vaciamiento de sí mismo que se obtenga por cada uno de los cooperativistas. Hombres y cooperativas que no se pertenezcan, sino que se sientan pertenecer ante todo a los sectores más débiles de la humanidad; hombres que hagan de

cajas de resonancia para las exigencias más profundas del mundo de hoy; hombres que vivan el ideal del hermano universal: he ahí el espíritu que animando una técnica competente hará un cooperativismo dinámico, siempre joven, siempre abierto.

Para muchos cristianos pueden ser estimulantes estas reflexiones de un sabio ateo:

«Sabemos que el hombre egoísta, ávido, replegado en sí mismo, lejos de presentar un tipo superior de humanidad, no es más que un hombre parado en su desarrollo, un hombre que no ha podido llegar a la madurez de su alma; un atrasado en su sensibilidad, un infantil del instinto, una especie de subhombre. (Y lo mismo vale de los grupos y de los pueblos).

«La ineptitud para amar al prójimo, o al menos para amar otra cosa más que a sí mismo, es insuficiencia, debilidad o enfermedad.

«Para el ser humano (y para los grupos) solo hay una manera de enaltecerse, de superarse, de convertirse en «más hombre» («más humanos») según la frase de Vercors; y ésta es por la generosidad, la abnegación y el don de sí mismo».

Jean Rostand en el libro ¿PODEMOS MODIFICAR AL HOMBRE?

«Verdaderamente, a la velocidad en que aumentan la conciencia y las ambiciones del mundo, éste hará explosión si no aprende a amar». Así se expresa el P. Teilhard de Chardin S. J., famoso sabio evolucionista, cuya vida ha sido un bello himno a la Tierra. En 1926 hablaba así a un amigo:

«Sueño con una especie de Libro de la Tierra», donde me dejaría *hablar no como un francés, ni como elemento de un compartimento estanco cualquiera, sino como Hombre o como «terrestre» sencillamente*. Querría hablar de la confianza, las ambiciones, la plenitud, y también de las decepciones, las inquietudes, la especie de vértigo del que toma conciencia de los destinos y de los intereses de la Tierra (Humanidad) entera».

LA ENERGIA HUMANA pág. 21 del mismo Teilhard.

La socialización progresiva del mundo nos va alejando de ser los humanos como monedas en una bolsa y nos vamos acercando a ser cada vez más piezas de un mismo reloj. Por eso, la socialización se impone también en la entraña del hombre. Esto es, las virtudes colectivas se están haciendo tan necesarias que cada vez será una falta mayor de lucidez mental la actitud encerrada en ese dicho. «Cada cual a lo suyo y el último que revienta». Puesto que la razón, el instinto de conservación nos evidencia de día en día que si revientan los últimos, tampoco se salvarán los primeros.

## Datos que hacen pensar

Una comunicación de CAMARA OFICIAL DE INDUSTRIA DE GUZCO del 11 de marzo a sus asociados nos ha de dar hoy materia de reflexión.

«Tenemos el gusto de adjuntar unas notas sobre las Cooperativas Obreras, tema que nos está *preocupando extraordinariamente* por la amplitud que están tomando estas entidades sobre todo en esta provincia de

Guipúzcoa y particularmente en el valle de Léniz». Así dice el primer párrafo.

Esta preocupación extraordinaria de tan distinguido organismo representativo de los empresarios guipuzcoanos llama la atención. Será que al término de 25 años de paz nos hemos puesto a pensar en lo que como patriotas y cristianos tenemos pendiente de realizar de la doctrina social de la Iglesia, del Fuero del Trabajo, para dar satisfacción cumplida a las aspiraciones de nuestros trabajadores o a las exigencias de nuestra conciencia?

Acaso ha llegado para nosotros el momento de rubricar con realizaciones prácticas los grandes principios y postulados para que nadie pudiera aplicarnos el reproche de que somos magníficos en proclamaciones teóricas y débiles en la práctica?

Veamos en qué consiste esa «amplitud que van tomando estas entidades». Tenemos en la actualidad aproximadamente 2.500 cooperativistas frente a 120.000 operarios por cuenta ajena. Es una realidad muy discreta. Cuando se habla de la necesidad ineludible de cambiar *las estructuras* para que sean más consonantes con las exigencias de la dignidad humana, de la justicia social o de simple concordancia con el progreso que se impone, parece que debiera constituir mayor preocupación lo que cabría hacer con esos 120.000 operarios «a sueldo» y no satisfechos de su suerte, que tratar de adoptar medidas para asegurar unos intereses creados y limitados, y no siempre justificables.

El cooperativismo es para no pocos de estos empresarios una amenaza grave de «un orden». Por qué no se nos ocurre pensar si este «orden» es realmente la expresión de un estado de justicia, de una paz honda que se siente y se vive en el fondo de los espíritus. ¿No estamos atentando gravemente contra el «orden» con nuestro conservadurismo, con nuestra inmovilidad, con nuestra sordera a tantas voces tan autorizadas que reclaman una colaboración y una acción para implantar las exigencias de la justicia social en todos los ámbitos?

\* \* \*

Seguimos copiando la comunicación:

«Tratamos de realizar determinadas gestiones para que por lo menos las Sociedades de aquel tipo que hayan adquirido extraordinaria importancia trabajen en igualdad de condiciones fiscales con la industria privada, teniendo en cuenta que esta se ha creado pagando todos los gravámenes tributarios a pesar de haber sido en su origen por lo menos en lo que respecta a Guipúzcoa, en su casi totalidad creada por modestos artesanos, empleados u obreros».

Hemos admirado siempre a estos hombres creadores, a muchos de los promotores de empresas en Guipúzcoa, cuyos problemas en el pasado no han sido precisamente los que existen al presente, si bien aun hoy su gran espíritu de trabajo y superación es digno de imitación. Pero no se nos negará que también con ellos ha sido benévolo el FISCO, pues de lo contrario, ¿cómo podemos explicarnos el rápido proceso de autofinanciación de tantas empresas? Igualmente hay que tener presente el espíritu de colaboración de la gran masa de trabajadores de Guipúzcoa, ya que si estas fuerzas hubieran exigido e impuesto el abono de retribuciones exigibles con sanos criterios morales de justicia social, tampoco hubiera sido posible la floración de tantas fortunas privadas entre los promotores de

empresas. En todo caso no deberán olvidar esos «modestos artesanos de ayer» y poderosos empresarios de hoy que en cualquier momento puede imponerse la conciencia con efectos retroactivos ciertas contraprestaciones sociales si es que efectivamente mirando al pasado tenemos que reconocer la concurrencia de tantos factores coyunturales que han contribuido a nuestra posición tan destacadamente.

¿Es como para que a la vista de una aun minoría que puede afianzarse con estructuras que responden plenamente a las exigencias de la justicia social y cuyo desarrollo no afecta en algún aspecto, nos lancemos a una movilización general de los resortes para impedir su consolidación o más amplia proyección?

\* \* \*

Analicemos un poco más este fenómeno. Cotejemos un poco más la actual *realidad* cooperativa de Guipúzcoa.

¿De dónde se deduce que estos cooperativistas están libres de cargas? ¿Qué hacen estos hombres con sus empresas y con sus resultados?

Diremos en primer lugar que se trata de hombres que simplemente viven como artesanos y trabajadores equipados en su tren de vida a todos que en calidad de tales constituyen nuestra masa trabajadora.

Han adoptado un nivel de anticipos, de ingresos disponibles, correspondiente al nivel salarial medio de la comarca. Los retornos, es decir, los beneficios se INVIERTEN INTEGRAMENTE a excepción de un porcentaje apreciable de los mismos destinado a la promoción y atención de obras sociales, que directamente benefician a la comunidad. Huelga decir que los cooperativistas se lucen poco: entre estos no es posible comprar fincas, ni destinar a recreos o turismo, ni otros gastos suntuarios: sus hijos y sus hijas se educan en centros comunes: sus mujeres difícilmente pueden brillar por esplendores de joyas u otros atuendos lujosos.

Les parece a nuestros señores empresarios poca carga la que espontáneamente se han impuesto por sí mismo estos hombres? Las inversiones industriales y sociales que están a la vista de todos, no constituyen la aceptación de un gravamen de tanta repercusión económica y social?

Nos resistimos a pensar que sean «los modestos artesanos, empleados y obreros» de ayer los que en este momento se sientan molestados por las «ventajillas fiscales» de los cooperativistas. Nos tememos que sean quienes hoy están lejos de esa modestia y sobre todo los que carezcan de espíritu de trabajo y superación quienes están sintiendo el impacto del desarrollo cooperativo, que plantea sobre el tapete de la actualidad otros problemas que se han eludido apelando a algunos tópicos que nos son conocidos.

Creemos que las empresas dirigidas o impulsadas por hombres de trabajo y austeridad nada tienen que temer en su competencia por parte de los cooperativistas.

La comunicación termina con la siguiente frase:

«Les rogamos que cualquier sugerencia que nos quieran hacer sobre el particular nos la comuniquen, pues se lo agradeceremos».

Desde luego a nosotros nos ha llegado la comunicación indirectamente. Sin embargo aceptamos la invitación para hacer algunas sugerencias.

Es verdad que la aparición y desarrollo de las cooperativas ha dejado inservible el acuerdo interempresarial consistente en no disputar unos

otros el personal cualificado: el statu quo del personal servía para una más cómoda vida de las empresas, pero no así para los intereses del personal: todos sabemos lo que pasaba a quien cayera en desgracia de su «patrono» o «empresa», que en el mejor de los casos tenía que buscar trabajo en otras latitudes caso de no tener capacidad o espíritu para emprender una nueva actividad por su cuenta, que tampoco carece de dificultades en estas condiciones.

Es evidente que hoy se ha acusado la escasez de personal cualificado y uno de los motivos de la desazón entre algunos empresarios es esta dificultad de reclutamiento de operarios expertos.

Pero también es verdad, de la que hay constancia meridiana, que hemos sido un tanto remisos para facilitar la promoción de los jóvenes a los diversos grados de formación profesional propendiendo a mantener «cupos» a fin de que se evitaran entre nosotros «saturaciones» de hombres preparados, que pudieran sentirse «frustrados» y como tales fueran un peligro social. En qué rincón de Guipúzcoa podemos hablar de haber llevado a cabo una generosa política de promoción profesional y cultural o de haber empleado en ello recursos apreciables? Si miramos al pasado y examinamos los diversos capítulos de gastos, de subvenciones o de inversiones realizadas por empresarios, veremos que los dedicados a este capítulo, en definitiva para aplicar un postulado de justicia social que responde a un derecho natural, ha sido exiguo.

La escasez de personal calificado nos es imputable a los empresarios que la padecemos si teniendo oportunidades de haber procedido a una más amplia promoción, hemos sido cortos en esta política. Repasemos el porcentaje de jóvenes que entre nosotros han podido haber pasado a la formación secundaria y los que han carecido de la misma.

\* \* \*

«Las cooperativas nos llevan a los mejores».

Esta es una expresión que más de uno suele utilizar con acentos de indignación.

En los muchos casos que conocemos de trabajadores que han cambiado la nave capitalista por la cooperativista tenemos que decir que no es objetiva esa afirmación.

De ordinario el personal pasa a las cooperativas para ganar lo mismo e incluso menos, por lo menos en lo que se refiere a los ingresos disponibles, es decir, a los anticipos que han de percibir.

Creemos que muchas de estas empresas que hoy lamentan el éxodo de su personal ha tenido buenas oportunidades para haberlos *implicado e integrado* en su propia empresa. Conocemos casos de trabajadores, que han reiterado en su tiempo masivamente estas aspiraciones de participar en las ampliaciones de la empresa sin que nadie les tomara en consideración y nada tiene de particular que algunas medidas que este sentido se trata de adoptar posteriormente, no han merecido ser tomadas en serio por estos trabajadores.

¿Por qué no examinamos a qué obedece esta pérdida de confianza de los trabajadores en sus patronos o empresarios o en sus promesas? Por qué seguimos disculpándonos siempre con el pretexto de que los *trabajadores no están maduros* para proceder a transformaciones o cuando

menos a evoluciones muy justificables de las estructuras actuales de empresa capitalista?

¿Para quienes pensamos que son las enseñanzas de la doctrina social cristiana, para cuándo hemos de dejar el desarrollo de la propiedad cuando tantos elogios se merece la misma, en qué convivencia y orden pensamos, cuando la más leve modificación de statu quo nos molesta, a qué interés común responde este celo que se pone en juego mediante un organismo público?

En fin, vamos a dejar de hacer preguntas, que muchas más podríamos dirigir en este momento a nuestros empresarios, y por nuestra parte seguimos pensando que el cooperativismo puede ser una contribución seria a las aspiraciones de quienes en silencio siguen suspirando por un orden mejor.

## Servicios médicos

### Reconocimientos de ingreso

Hoy día, en el ánimo de la mayoría, se halla imbuída la idea de que el reconocimiento de ingreso en las Cooperativas constituye, poco más o menos, un tamiz racista que para sí quisieran muchos sectarios del K. K. K. o los adeptos de las reminiscencias nazis.

Nada más remoto de la realidad, pues este requisito pretende únicamente desarrollar una de las facetas que, aunque no sea privativa, entra dentro del espíritu del movimiento cooperativista, cual es la dignificación del trabajo humano.

¿Acaso es justo que el hombre, para alcanzar la satisfacción óptima de sus necesidades espirituales y materiales, sacrifique su integridad, trabajando en condiciones físicas inadecuadas o en puestos para los cuales no sea apto? ¿Hay algo mejor, que el hombre, para quien el trabajo constituye un medio de logro de todas sus aspiraciones, cumpla su cometido desde un puesto al que ha sido adaptado psicofisiológicamente?

Tentadas a modo de premisas las precedentes interrogantes, pasamos a considerar el reconocimiento que normalmente se lleva a cabo.

El reconocimiento de ingreso es más complejo y amplio que un examen médico ordinario, porque comprende, además, la práctica de las pruebas funcionales, examen psicotécnico y ficha de aptitud.

#### a) *Reconocimiento médico.*

Basándose en el interrogatorio de sus antecedentes familiares y personales, así como un examen detenido, se pretende el diagnóstico de enfermedades, taras o afecciones, para informar al interesado del estado de salud, así como sus posibilidades de trabajo; establecer un expediente para ejercer una vigilancia periódica; cuidar de los demás trabajadores, evitando un posible contagio y riesgos de accidentes.



## b) *Pruebas funcionales.*

Es uno de los capítulos del reconocimiento de ingreso que marca la diferencia con el examen médico ordinario, pues pretende catalogar el estado fisiológico del sujeto ante las normales exigencias del trabajo al cual va destinado, mediante la exploración de su sistema motor, sensorial, cardio-respiratorio, etc., sometiéndolo a pruebas de esfuerzo.

## c) *Examen psicotécnico.*

Según la definición del III Congreso Nacional Francés de Orientación Profesional, psicotecnia es el conjunto de estudios, exámenes y consejos sobre la adaptación del hombre a su trabajo y recíprocamente, mediante los métodos y los datos que proporcionan la psicología experimental.

Situándonos en el problema ya definido, vemos que aunque hayamos iniciado unos exámenes psicotécnicos para el ingreso en las Cooperativas, dista mucho de considerarlo como problema resuelto. Además, esta rama de la psicología, sobre todo la que abarca el problema industrial, se halla sometida a una constante revisión y reforma, en la misma medida que cambian los puestos y métodos de trabajo.

Por lo tanto, este apartado de nuestros reconocimientos que llama la atención y al que temen algunos, no puede considerarse como una prueba determinante, sino un método que pretende llegar a un conocimiento mejor del aspirante a ingreso.

## d) *Ficha de aptitud.*

Este apartado lo consideramos como síntesis de los anteriores, porque únicamente pretende transcribir los resultados obtenidos, trasladándola a una ficha individual en la que constarán los trabajos para los cuales sea más apto, los que le son prohibitivos, para poder compaginar con las fichas de los puestos vacantes, que el comité de valoración haya establecido.

# **La complejidad creciente de las tareas de dirección**

Las consideraciones que se expusieron en el número precedente de COOPERACION ilustran dificultades de las cuales la mayor parte de los jefes de empresa tienen conciencia. Todavía es necesario llegar a tenerlas realmente presentes en el espíritu. Varios de los que intervienen han insistido justamente en la necesidad que había, no solamente de conocer los problemas, sino realmente de vivirlos. Incluso parece oportuno recordar dos de los fenómenos industriales que acaban aún de complicar la tarea del «gerente».

**LA VIVACIDAD DE ACCESION DE LA COMPETENCIA:** Es David Rockefeller quien, el primero, ha insistido en la apertura progresiva de las fronteras y los efectos consecuentes. La competencia no se practica solamente entre las firmas de una misma comarca cuyas tradiciones se parecen y que tienen estructuras de precio de fábrica comparables. De hoy en adelante se practica entre firmas situadas en todos los puntos del planeta,

de medios y triunfos diferentes. No hay que dejarse derribar por sus intervenciones. Sin embargo es necesario también, de vez en cuando, «dejar caer» los productos en los cuales presentimos muy bien que acarrean una batalla perdida.

Los americanos, al oír esto no podían dejar de pensar en los japoneses más aún que en los europeos. Los japoneses por otra parte estaban presentes en gran número en el Congreso, muy atentos a su desarrollo.

**LA DIVERSIFICACION DE LAS PRODUCCIONES Y DE LOS SERVICIOS:** La evolución tecnológica, las consecuencias de la competencia conducen, por fuerza, a las empresas a cambiar de producciones en curso de existencia, o, al menos a adjuntar producciones nuevas a las que están en el origen del negocio.

Apareció netamente que, para los representantes de las grandes sociedades, la búsqueda de productos nuevos, de actividades inéditas, productos y actividades a menudo muy alejados de la especialización de base (Krupp por ejemplo está muy comprometido en la producción alimenticia) representaban por su parte una política sistemática.

Encontramos ahí, el afán de aprovechar oportunidades abiertas por la búsqueda, cualquiera que sea, técnica o comercial.

Ralph Cordiner contaba con cierta satisfacción que el terreno de prueba de su firma, consagrado a las producciones nuevas con destino al gran público, obtenía producciones militares que representan hoy 12.000 personas, había sido criticado en su tiempo como «el tema de Cordiner». «Siendo así que es hoy una fuente importante de provecho y de expansión para la General Electric».

Hablando de los estudios dirigidos en campos aparentemente muy diversos (del material grueso a los acondicionadores de aire) señalaba el interés de los cambios de vista entre los diversos departamentos de una misma compañía. A menudo, la experiencia de uno aprovecha a los otros a condición de saber comunicar.

## **La información, la comunicación, le decisión y el equipo electrónico**

Lo función del jefe de empresa, se descompone en dos responsabilidades:

—El control de la gestión.

—La preparación del futuro.

La diversidad de las tareas, la dimensión de las empresas (Peter Kuin Managing director Unilever, Hollande, hablaba de 500 compañías de su grupo repartidas en 60 territorios), la competencia, todo esto, convierte a la primera en la más ardua de asumir. Incluso para la preparación de un futuro que a priori se nos escapa.

Pero si es verdad, que la tarea de dirección viene a ser más difícil, los métodos de dirección y el equipo electrónico efectúan progresos que permiten desempeñarla bien. Pero hay que saber utilizarlos. La mayor parte de los que han participado en el congreso han declarado que se está en estado de «aprendizaje», en lo que concierne al pleno empleo de las posibilidades abiertas por la máquina en la dirección de los negocios. El esfuerzo de las búsquedas de los gerentes, organizadores, consejos, debe, según ellos, gozar de prioridad sobre su realización

Antes de continuar, una observación se impone, destinadas a las pequeñas y a las medianas empresas.

Conciérne a ellas, igualmente, y pueden al mismo título que las más grandes sacar partido de las posibilidades abiertas por los métodos de información, de comunicación, cuya puesta a punto va a dominar el arte (o la ciencia) de la gerencia, especialistas de la empresa media como Gunnard Ehrlmark (Suecia), J. L. Rothberg (Finlandia) y C. H. Swinkels (Holanda) se han dedicado a demostrar que las técnicas del arte de gerencia moderna son generalizables. Las empresas medias son sin embargo más vulnerables que las otras y no pueden preparar el futuro, seguramente, más que en la medida en que sus responsables conocen los métodos de la concentración, de la fusión, del trabajo en común. Las pequeñas podrán vivir en la órbita de las grandes. Las medianas deben llegar a ser grandes, donde se fundan en un conjunto. Esto no ha sido expresado netamente, pero sobresa le del conjunto de lo expuesto.

Volvamos a los derroteros abiertos como consecuencia del congreso del C.I.O.S. Cada especialista, según su temperamento, su experiencia o simplemente el asunto que tenía a su cargo tratar, ha puesto al acento sobre tal o cual ángulo de esta misma cuestión: cómo mejorar la tarea del «arte de gerencia», sirviéndose racionalmente de las máquinas de las cuales se dispone. Entre los múltiples aspectos del problema, retendremos seis.

**1. La sistemática del mandato:** Los computadores, los que ordenan, lo sabemos, no trabajan mas que en función de cuestiones que les son formuladas y de elementos de cálculo que se ponen a su disposición. Cuanto la capacidad de tratamiento de las informaciones es más considerable, tanto más el proceso del «arte de gerencia», debe ser estrictamente analizado y precisamente descrito. El uso de las máquinas exige una descomposición precisa de las actividades de una empresa y de las tareas por las que se desea su ayuda (Melvin L. Urni Manager, Operations Research and Synthesis Consulting Service, General Electric Company, U. S. A.).

**2. La exigencia de la precisión:** En prolongación a esta idea, Peter F. Drucker (professor of management, Graduate School of Business Administration, New York University) ha propuesto una disciplina. «Sin cesar el gerente o el organizador, que reclama ayuda, debe preguntar:

«¿Entre los hechos que yo creo verdaderos, cuál no lo es?»

El uso de los equipos modernos permite en la mayor parte de los asuntos, la evolución del mercado, el equilibrio financiero de la firma, los éxitos de un producto, el rendimiento de una fábrica, de un servicio o de un hombre, y tener informaciones precisas, cuantitativas y cualitativas.

Es necesario todavía querer esta precisión, no aceptar más, sobre tal o cual punto, opiniones aunque sean fundadas, sino hechos. Esta posibilidad de determinar los componentes de una acción del «arte de gerencia», no suprime en nada la importancia del acto de decisión. Es preferible sin embargo decidir basándose en informaciones más bien que en opiniones (avisos, consejos).

Según Saadia M. Shorr (Director of Plannig Plans et Operations Directorate System Development Corporation, U. S. A.) el número de direcciones convencidas por medio de esta clase de argumentos, no cesa de crecer. «En 1951, los computadores a vocación general podían contarse,

en los Estados Unidos, con los dedos de la mano. Hoy existen más de 15.000 sin contar las instalaciones gubernamentales.

**3. La reducción del tiempo de respuesta:** La utilización de las instalaciones electrónicas debe presentar ventajas reales para ser rentable. Una de las más evidentes tiende a la rapidez con la cual es posible ser informado sobre el desarrollo de una operación en cualquier punto en que las decisiones de corrección (por ejemplo en el terreno financiero, comercial) puedan ser tomadas desde que sean efectivamente indispensables.

Las máquinas bien conducidas pueden, además, ayudar a ir verdaderamente a lo esencial. Con o sin máquina «ir a lo esencial» debe por otra parte ser el afán permanente de los que tienen que dirigir. (Peter Drucker).

**4. El repaso y la preparación del futuro:** Hasta aquí, las máquinas han sido puestas a contribuir en todas las tareas repetidoras. Son en esto muy útiles para la gestión de los asuntos, y particularmente de los controles. Pero las posibilidades que abren para la preparación de la decisión son generalmente insospechadas. (Saadia M. Shorr).

¿Cuáles son las decisiones más importantes en la carrera de un jefe de empresa?

Una vez más, es necesario citar a Ralph J. Cordiner: «Una de las responsabilidades, la más importante del jefe de empresa, es determinar en qué género de actividad debe comprometerse su negocio. Todas las empresas, sea cual fuere su dimensión, deben formularse la pregunta sobre el hecho de la transformación de los datos (cálculos) científicos y técnicos».

Vemos que comprometerse a sabiendas supone que se tenga sentido prospectivo. Esto supone así, que podamos determinar con la mayor precisión posible los éxitos de un producto o un servicio.

Así pues, los estudios realizados sobre el pasado o presente son de escasa utilidad, «la planificación del futuro no consiste en la prolongación de las curvas volviendo a trazar la evolución anterior» (Dr. Gerhard Schreiterer, Deputy President of the Board of Director Grosseinkaufsgenossenschaft m. b. H., Alemania).

No es suficiente considerar la evolución futura de un producto o de un servicio que se quiere prestar, sino la evolución de este producto o servicio en sus posibles acercamientos.

Desbocamos sobre los técnicos de búsquedas operacionales y de simulación, que son ya copiosamente utilizadas, ya sea para estudios limitados ya sea en el terreno militar.

Numerosos jefes de empresa presentes pensaban en los jóvenes tecnócratas del Pentágono que han puesto la guerra en curva y que formulan en permanencia las consecuencias de la evolución de las relaciones (beneficios) militares mundiales de tal o cual decisión tomada por el adversario. (Si los rusos avanzan un peón, podemos poner en práctica una réplica de tal efecto, que nos costará cierta destrucción, etc.).

Lo que es posible en materia militar lo es tanto en el campo de los negocios. M. Charmont (C.E.G.O.S), lo ha señalado en su contribución sobre la estrategia de los negocios. Algunos de los consejos que ha dado, merecen que los retengamos.

Es necesario, cuando se compromete una acción, tener bajo los ojos, en permanencia, el cuadro de bordo indicando las posiciones de los fac-

tores decisivos para la vida de una empresa (los hombres, las máquinas, los mercados, los medios financieros, etc.

La realización de un plan supone que previamente hayamos acercado los medios reales de los que disponemos, a los medios óptimos que sería preciso emplear. Se renunciará a su lanzamiento si, por ejemplo, la desviación (separación, diferencia) que separa los medios del óptimo necesario es más grande que la que sufre un competente.

En la vida de un negocio es menos difícil, además, seguir una estrategia que coordinar las diferentes estrategias que se aplican al mismo tiempo a diferentes productos.

Las estrategias a poner en práctica varían según la situación. Esta última no es la misma cuando se trata de volver a lanzar un producto antiguo o de lanzar un producto nuevo, cuando se es empresa dominante o empresa dominada (en este caso se pueden correr más riesgos), cuando se quiere dirigir (acarrear) una guerra comercial relámpago o se trata de asegurar una renta o que se esté obligado (forzado) a llevar combates en retirada.

Lo que, en todo estado de causa, importa, es no solamente preparar las «campanas» sino estar en situación de juzgar los resultados. Los criterios cuantitativos exigen buenos métodos de evaluación de las empresas (aparecen aquí los problemas contables, los cuales han sido poco cuestionados porque la técnica contable ha avanzado mucho en los Estados Unidos y no parece necesario hablar de ella, de tal modo está corrientemente probada).

Los criterios cualitativos son más delicados para precisar. Se trata de determinar si se observan principios como el de la armonía de los factores (compaginación o cohesión entre el comercial, el técnico, el humano, el financiero...), el de la prioridad de las acciones (encontrar una salida (mercado) nueva o, buscar un monopolio de hecho—lo que es siempre ideal—o decidirse a competir un producto existente, por ejemplo), el de la economía de las fuerzas, el de la libertad de movimiento (es preciso correr el máximo riesgo procurándose o preparándose una línea de retirada). «En breve, basta equivocarse un poco menos que los otros para ganar».

Pero (nosotros añadimos ésto) para ganar, la utilización de las máquinas constituye una ventaja e incluso cuando todo el mundo sepa utilizarlas, el que las maneje mejor pondrá en juego las cartas más fuertes.

## EL GRAN AUSENTE

A lo largo de estos últimos meses hemos pretendido ir conociendo al hombre en su más íntima realidad. Para ello hemos prescindido totalmente de su aspecto físico y exterior, hemos cerrado los ojos ante el espejo, para mirar a nuestro interior y descubrir en él la raíz y fundamento de nuestra grandeza y de nuestra superioridad con relación al resto de la Creación.

Nos hemos detenido en este «ser» profundo y misterioso del hombre prescindiendo, por otra parte, del «tener» sobre el que desgraciadamente tantas veces se fundamenta la grandeza y el prestigio de los hombres de hoy «cuanto tienes, tanto vales...» «Los billetes verdes...» y otras lindezas

pôr el estilo que nos ofrece la desdichada producción «musical» moderna, no son más que una de tantas manifestaciones de esta pobrísima «civilización occidental» de la que (no sé por qué) estamos tan orgullosos.

## **No es bueno que el hombre esté solo**

Dejamos la Biblia hace tiempo ya y hoy la vamos a tomar de nuevo. No me resisto a leer un trozo muy reducido pero lleno de un sabor especial que nos descubre maravillosamente un nuevo aspecto del ser humano: «Llamó, pues, Adán por sus propios nombres a todos los animales, a todas las aves del cielo, y a todas las bestias de la tierra; más no se hallaba para Adán una ayuda o compañero semejante a él». (Gen. 2, 20)

Adán necesitaba un apoyo, un complemento. Metido dentro de la inmensidad de la Creación, rodeado de las mil maravillas de un mundo luminoso, amigo y servidor del hombre, Adán se encuentra solo, terriblemente solo, con una profunda insatisfacción. Ha recorrido la Creación entera, ha hecho un catálogo completo de los seres creados y no ha hallado el ser que buscaba. Un ser semejante a él, un ser que le comprenda, un ser con quien comunicarse y a quien amar, un ser que le ayude a realizarse en todos los aspectos de su humanidad.

## **El otro**

Y al despertar Adán del sueño en que Dios le sumió, se encontró con un ser ante el cual no pudo menos de «estallar en gritos de júbilo y alegría: «Esto es carne de mi carne y hueso de mis huesos».

En este recorrido de la Creación que comenzamos meses atrás hoy nos encontramos con una nueva y gozosa realidad: el hombre, la sociedad.

La sociabilidad del hombre es un aspecto fundamental de su ser; el hombre, por naturaleza, es un ser social; no puede vivir solo, la presencia del hermano es una exigencia de su ser. La sociedad no es fruto de un pacto libre del hombre sino de una imperiosa necesidad. El hombre necesita de la sociedad para lograr en ella el desarrollo de su ser y de sus facultades humanas.

El desarrollo corporal y espiritual del hombre; la satisfacción de sus ansias de justicia, amor, comunicación, amistad..., solo pueden realizarse cuando el hombre se halla inmerso en ese «caldo de cultivo» que es la sociedad.

## **El maná del Cielo**

La sociedad es el alimento imprescindible para el hombre como lo era el maná para los judíos del desierto; pero no esperemos que este alimento nos caiga de las nubes...

La sociedad es el fruto exquisito de la colaboración y del trabajo mancomunado y constante de cuantos vivimos en ella. Es un continuo quehacer, un continuo trabajar, y colaborar. Así como el maná debía ser recogido diariamente, así, el mantenimiento de la fecundidad de la vida social exige la colaboración asidua y constante de cada uno de sus miembros. Todos somos responsables de la sociedad en que vivimos.

Quien no colabora en esta tarea es un parásito. Los que vivimos en la sociedad estamos disfrutando del trabajo y sudores de nuestros padres y somos responsables de la herencia que dejamos a nuestros hijos.

# Lo que el porvenir nos va a traer: Francia en 1975

**Vivimos una época de progresos fulminantes. Los años que vienen están llenos de promesas y asistiremos a transformaciones impresionantes.**

Por *Michel Drancourt.*

¿Qué aspecto tendrá en 1975 el mundo en que vivimos? De qué bienestar gozaremos? Qué vivienda ocuparemos? En qué tipo de población viviremos? Qué empleo tendremos? Ganaremos más dinero o menos? Y nuestros hijos ¿qué enseñanza recibirán?

Desde ahora, los expertos estiman poder responder a estas preguntas sin demasiado riesgo en equivocarse. Las alternativas están prácticamente decididas, y las cuales arrastran su vida en un sentido irreversible. A menos de una catástrofe (guerra mundial, crisis económica, epidemias diezmadoras), no se puede modificar profundamente su evolución; pues, lo mismo que un transatlántico, un país tiene necesidad de tiempo para cambiar de rumbo.

He aquí, pues, el cuadro del porvenir tal como lo esbozan los expertos.

**La pirámide de las edades.**—Según las evaluaciones más verosímiles la población francesa, en 1975, alcanzará 52 millones de habitantes. Esta cifra representa, con relación a la de la población actual, un aumento neto de 5 millones, o sea, aproximadamente, la población total de Dinamarca. La repartición de los sexos continuará inclinándose ligeramente la balanza en favor de las mujeres: Se contarán aproximadamente 26.500.000 contra 25.500.000 hombres.

Ciertos factores de orden histórico tales como los índices particularmente bajos de nacimientos durante más de medio siglo antes de 1945, la disminución considerable de la mortalidad infantil y el alargamiento de la vida humana debidos a los progresos espectaculares de la medicina, en fin, la extraordinaria elevación de la natalidad después de la Liberación, permiten clasificar ya la población francesa de 1975 por edades. El diagrama que la representará tendrá el aspecto de una pirámide: una punta en la cima, correspondiente al grupo de más edad, una elevación en la base, representando al grupo de los jóvenes, y en medio, estrechamientos que provienen del déficit de los nacimientos debido a las dos guerras mundiales. En 1975, un tercio de la población tendrá menos de 20 años, y sin embargo se verá aumentar en un 16 % el número de personas que hayan sobrepasado los 60 años, los cuales formarán el 13 % de la población total.

Esta composición de la población determinará las necesidades del país. A la ola ascendente de la juventud corresponderá un gran desarrollo de la industria de la confección para adolescentes, de los discos, de los tocadiscos, de los transistores, etc. Solamente la aplicación de métodos nuevos podrá permitir a los establecimientos de enseñanza de los diversos grados, hacer frente a una población escolar que sobrepasará en varios millones la que los centros superpoblados llegan apenas a absorber hoy día,

**Una producción incrementada.**—La expansión es el imperativo número uno. Que sean de iniciativa privada o de iniciativa pública las sumas desembolsadas a título de investigación o de desarrollo, que se han elevado en 1962 a 4.700 millones de francos, habrán más que doblado entre 1963 y 1975, para sobrepasar los 10 mil millones de francos. Es esta aportación quien, más que ningún otro factor, insuflará un vigor nuevo en nuestra economía. Según los especialistas del Ministerio de Industria. «El lanzamiento de nuevos productos provocará la creación de nuevas empresas y de nuevos empleos».

El perfeccionamiento de las técnicas, la introducción de materiales y de productos nuevos, los progresos de los métodos de producción y de comercialización, la abolición de las barreras aduaneras y la apertura sobre el Mercado Común harán que el índice de crecimiento de la economía francesa, entre 1964 y 1975, se mantenga alrededor de 5 % por año. En el umbral de 1975, el nivel de vida de la población será casi dos veces más elevado que el de hoy.

En 1963, el valor, expresado en cifras, del producto nacional bruto, o P. N. B. (conjunto de la producción anual de bienes y servicios, tanto públicos como privados), era de unos 320 mil millones de francos. Esta cifra representa una producción media, en bienes o en servicios de 16.000 francos por trabajador francés. En once años, el valor del P. N. B. que que se aproxima a 570 mil millones de francos por año, la producción media por persona activa se encontrará elevada a 25.900 francos.

A la hora actual, el número de personas que trabajan se eleva a 20 millones. En 1975, esta masa trabajadora habrá alcanzado la cifra de 22 millones y medio. Las señales indicadoras de la evolución serán la reducción del número de agricultores (pero los que quedan verán su nivel de vida elevarse considerablemente) y el crecimiento del sector terciario (administración, transportes, comercio y servicios). Los campesinos, que eran más de 5 millones en 1954, son hoy 3,8 millones. No serán más que 3,3 millones en 1975 y constituirán alrededor del 15 % de la población activa. En la industria (35 % de la masa trabajadora) el número de cuadros y de técnicos aumentará. Será el 20 % de los efectivos en 1975. De la misma manera crecerá el de los obreros especializados y de los empleados (55 % de los efectivos); el de los obreros no cualificados caerá a 25 %. El 10 % de la población activa trabajadora en la construcción y el 40 % en el sector terciario.

Los funcionarios serán un poco más numerosos, en razón al esfuerzo incrementado en el dominio de la enseñanza y de las responsabilidades nuevas del Estado. El ejército profundamente transformado, dispondrá de una fuerza de choque dotada de ingenios nucleares y teleguiados.

Los diplomados de la enseñanza superior (científica, técnica, literaria y jurídica) serán todavía más solicitados que los son actualmente. En cuanto a los especialistas cualificados su necesidad se hará sentir de una manera cada vez más apremiante. En revancha, la demanda de mano de obra no cualificada no cesará de disminuir.

(Continuará)