

TU

«Trabajo y Unión»

Marzo, 1967

Editora: LIGA DE EDUCACION Y CULTURA

Director: Juan Leibar Guridi

Apdo. 23.—Tel. 791397

MONDRAGON (Guipúzcoa)

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

Depósito Legal VI-511-1963.

Núm. 79

El cooperativista, ¿es empresario?

En un plano conceptual, el cooperativista es un personaje que responde a la noción de empresario, si bien es verdad, que su escala de participación en la gestión, está en relación directa con su cualificación profesional, que le incorpora a los distintos planos de decisión en el seno de la organización.

La condición de empresario va íntimamente ligada a la *fortaleza frente al riesgo*, y al compromiso de laborar en favor del progreso en lo económico como soporte del bienestar humano, es decir, justifica su propia existencia en la medida que es capaz de responder a esta doble exigencia. El empresario, vive allá donde se den cita estos dos condicionantes básicos: *inseguridad o riesgo* por la decisión adoptada y voluntad de *reinvertir plusvalías* en aras de un futuro más generoso y esperanzador.

De intento, no hemos introducido una característica que añade, como si dijéramos, la nota final a la figura del empresario, cual es, la *libertad de decisión*. Si añadimos esta cualificación a las dos anteriores, ¿podemos seguir manteniendo el criterio de que el cooperativista es empresario?

Al decir *libertad de decisión*, a la hora de alterar la ruta en el empeño económico, es bien claro, que no todos pueden tener opinión al tiempo de emitir un juicio en un plano ejecutivo, de aquí, que necesariamente esta tercera característica tenga que canalizarse a través de los hombres seleccionados entre los capacitados de la propia comunidad, quienes en buena lógica democrática sintetizan la expresión de la voluntad de la comunidad cooperativa, que transfiere por vía electa la facultad decisoria dentro de los márgenes de autonomía regulados y controlados periódicamente. Sin embargo, esta concesión que hace cada individuo por exigencias de la propia organización, no le inhibe por otro lado, de la responsabilidad de *jugar*, si cabe la expresión, a *resultados*, sean del signo que fueren, ya que, la noción de resultados no es automáticamente identificable a remanentes o beneficios de obligada positividad. Ello va unido a la trayectoria y acierto de la empresa, a la coyuntura y, medidas extrañas a la propia empresa, aquellos que emanan del poder público y no tienen por qué ser coincidentes con los intereses de una comunidad en concreto.

A nuestro interrogante podemos contestar afirmativamente en sentido general, que *ser cooperativista, es ser empresario* por su propia naturaleza

y, si es consciente, juega al integrarse en este campo a lo que en vulgar expresión se dice: «a las duras y a las maduras».

Si la masa trabajadora aspira a liberarse de unas estructuras, que las conoce, pero, intenta romper las amarras sin norte económico y se lanza por la pendiente de la comodidad, se encontrará de bruces con una realidad insospechadamente hostil, porque en cualquier caso, las leyes del crecimiento, entrañan restricciones, que no es posible desconocer para cualquiera que intente cimentar las bases de un desarrollo sin sobresaltos.

Lo económico factor ignorado

El proceso de expansión y pervivencia de una empresa de producción de bienes, está íntimamente ligado a su capacidad de inversión y ello no es posible sin los detentadores de las rentas, y en este caso, el personaje cooperativo no es conocedor de la importancia de su papel en el proceso económico.

El «maná» es una ficción, habitualmente orquestada por aquellos que esperan de la espontaneidad y de los de arriba, la solución de todo, sin darse cuenta que la participación e implicación en toda la escala comunitaria, es una tarea irrenunciable del comprometido. Un cambio de bandería, no es suficiente, no da derecho al exclusivo cálculo de los beneficios, como si el viento soplara siempre a favor, o se jugara a las barajas pero con las cartas marcadas, y naturalmente, con final siempre ventajoso. No es así la realidad y, el juego cooperativo, es un juego empresarial, y como tal, está presente el factor de inseguridad en los resultados como ingrediente normal y no de carácter excepcional.

En nuestras comunidades de trabajo, quizá por una falta de conciencia económica, se nota a veces incertidumbre a la hora de valorar el destino de los remanentes obtenidos, o, al percibir la noticia de unos resultados negativos, que no pueden afectar más que a los propios bolsillos, fieles a la responsabilidad adquirida al aceptar el compromiso de participar en la empresa con todas las consecuencias.

Se hace duro aceptar esta verdad y, a veces, se siente la tentación de trasladar la responsabilidad económica a manos de los elementos rectores, o, inclusive se está dispuesto a aceptar aportaciones extrañas, pero, sin admitir por otra parte, la ingerencia de aquellos que canalizan sus excedentes, que quizá con razón pueden sospechar de la irresponsabilidad de unos hombres, que no son sabedores en toda su plenitud, de la misión y papel que desempeñan.

No basta hablar mal del capitalismo como sistema. Hay que profundizar en su contenido interno y, extraer del mismo aquellos factores útiles que son propios de cualquier régimen o sistema que pretenda hacer avanzar y progresar a la empresa y a la sociedad. Este factor insustituible, es el de capitalización progresiva de los excedentes que surgen del trabajo no consumido. Bien es verdad, que la imputación y titularidad de estos excedentes es lo que realmente está en entredicho, pero no es nuestro objeto aclarar esta cuestión, sino llevar al ánimo de todos nosotros, la importancia de la noción de capitalización que va unida a la noción de implicación de cada miembro de la comunidad de trabajo, como factor estimulante e imprescindible en el proceso de reproducción de bienes.

La autofinanciación, medio insuficiente

La tasa de crecimiento de una empresa a base de sus propios excedentes reinvertidos, lleva camino de situarse en unos niveles más que discretos, debido a la alocada carrera tecnológica y competitiva que deteriora los precios y hace inservibles, plantas en muy corto espacio de tiempo, lo que obliga a recurrir a la captación de medios ajenos como recurso indispensable, como cuota suplementaria a añadir al destinado por la propia empresa, para poder ser acreedores de pervivir en la irreversible carrera de progresar. Si esta situación se da y dará en mayor escala de cara al futuro, ¿qué puede hacer un elemento que es partícipe de la empresa y es consciente de esta situación? ¿puede acaso descargar la responsabilidad sin ceder nada de su facultad decisoria?

He aquí un dilema, que constituye tema de meditación y, profundo por cierto, pues, podemos pecar de ingenuos a la hora de contabilizar derechos sin percatarnos, de que quienes ceden los medios de capital nos van a ofrecer sin contrapartida, máxime si observan una irresponsabilidad generalizada en los protagonistas, que se ufanan de conquistas, pero, desconocen el coste de renuncia que hace posible esas conquistas.

El cooperativismo es un intento de aunar voluntades, esfuerzos y capacidades en favor de una mayor comunitarización de sus frutos, sólo es posible si los que anidan en su interior, son responsables de su papel empresarial con las ventajas y renunciás que esta misión impone, porque en otro caso, los refuerzos de colaboración que solicitamos para nuestro desarrollo, podrán justamente reclamar participación en la gestión y, en cierta forma, exigir el cumplimiento de unas reglas, que mediaticen la absoluta libertad, poniendo en entredicho la *licitud de soberanía*, sobre unos medios que son ajenos y, que constituyan en definitiva, excedente de una masa trabajadora y ahorradora que potencia nuestro desarrollo.

HORARIOS DE TRÁBAJO

Este es un concepto primordial desde el punto de vista laboral, que se halla más o menos en cuarentena constante de discusión.

Ahora bien, se pueden cosiderar diversas facetas: duración, ritmo, continuación, turnos, etc. Por ello esta vez queremos abordar uno de sus aspectos; nos referimos a los turnos o relevos.

El origen de los turnos viene dado por la índole del trabajo, bien por necesidades productivas, bien por el necesario mantenimiento de ciertas instalaciones, aunque no descartemos otras posibles etiologías.

Contemplando el panorama industrial, tanto del presente como del futuro, no será nada aventurado el pronosticar el acrecentamiento de los relevos. Por ello merece tomar en consideración las posibles repercusiones sobre el hombre. El problema ha sido planteado en numerosas ocasiones ante la opinión de los expertos: médicos de empresa, sindicatos, directivos, etc., y aún cuando se hayan emitido innumerables opiniones, la divergencia de las mismas inducen la necesidad de reconsiderar la posibilidad de una concreción que canalice las soluciones idóneas.

La dificultad reside, en la intervención de múltiples variables; clima, nece-

sidades económicas, vida social, sistemas de vida, maneras de pensar, etc. que hacen divergentes los puntos de mira, incluso de los sujetos del problema.

Aunque nuestro deseo sea el dar una respuesta correcta, hemos de manifestar nuestra impotencia. De aquí que únicamente pretendamos plantearlo a la opinión pública, al objeto de centrar la atención ante una posible solución conjunta.

El tipo de relevos ofrece notables variantes, de acuerdo con el tipo de industria, pero contemplando nuestras empresas, los más frecuentemente utilizados son los 2x8 (desde las 6 horas a las 14 horas) y (de las 14 a las 22 horas) y los de 3x8 (se añade al anterior el turno nocturno de 22 a 6 horas) que se cambian semanalmente.

El individuo sometido a este régimen de vida sufre notables influencias que repercuten en su organismo. Los autores, como se ha dicho antes, no llegan a un acuerdo, en las consecuencias y sus manifestaciones patológicas, desde los unos que afirman la elevación del nivel de fatiga, alteraciones del psiquismo, perturbaciones digestivas, hasta la perfecta tolerancia de este decalage horario, según la opinión de otros.

Las causas que se barajan podemos concretarlas en las siguientes:

- 1—Cambio en la relación sueño-vigilia.
- 2—Cambio en la relación fatiga-reposo.
- 3—Cambio del horario de las comidas.
- 4—Ruido perturbador del sueño diurno.
- 5—Cambio constante de las relaciones familiares.
- 6—Cambio constante de las relaciones sociales.

Apuntadas las causas originarias, su influencia es fácil de interpretarla, puesto que el hombre, podemos decir, establece un horario interior con el que se regulan la mayoría de las funciones de su sistema vegetativo y de relación. Si a este sistema de relojería endógeno interponemos coactivamente un horario exterior netamente irregular se produce una disregulación, a la que se achaca el conjunto de males que señalábamos anteriormente.

Tomemos, para mejor comprensión, un ejemplo permanente en nuestra sociedad. Un operario inicia su semana de relevo a las seis de la mañana. Supone, por de pronto, un madrugador inhabitual, un desayuno (si lo hace) no acostumbrado, un «amarretako» fuera de hora y sale a las dos de la tarde para almorzar a destiempo y acostumbrarse a una siesta que no la podrá efectuar la semana siguiente. Podríamos continuar en la misma línea, hasta terminar con el turno de noche.

Para agravar el problema sumemos las dificultades de traslado por horas intempestivas, las cambiantes relaciones sociales: novio, novia, amigos, familiares, período de recién casados y un sin fin de concausas y veremos que el problema adquiere importancia.

Por otra parte parece demostrado que un operario requiere, a despecho de variaciones individuales, un período de 3 o 4 días de adaptación al nuevo régimen horario y si suprimimos el día dominical nos encontramos que dicho trabajador se halla «centrado» solamente 1 o 2 días a la semana o 4 a 8 al mes.

Aún se podrían añadir bastantes considerandos, pero nos llevaría a una extensión poco recomendable. Suponemos suficiente para la primera embestida, máxime cuando se trata de un tema al que se ha prestado insuficiente atención.

Solamente nos resta, y a título de sugerencia, terminar exponiendo o apuntando una solución. Consiste sencillamente en que los cambios de turnos se hicieran mensualmente. De esta forma, salvo los 4 días de asentamiento, los individuos podrían desempeñar su labor totalmente adaptados y tendrían posibilidad de organizar su vida familiar, su vida social y también de programar sus horas libres.

Manual de calificación por el mérito

Para dar punto final al tema de calificación por el mérito incluimos en este número el manual y tabla de calificación por el mérito con los instrumentos prácticos que sirven para evaluar los puntos de meritación y, a la postre, el índice funcional a que es acreedor el personaje enjuiciado. El sistema adoptado, naturalmente, puede ser criticable como cualquier técnica y más en este caso por tratarse de una técnica cargada de subjetividad, cual es cualquier método que trate de evaluar la capacidad y los méritos de la persona. A nuestro juicio supera al sistema de «dedimetría» porque obliga a los juzgadores a seguir un proceso analítico, para finalmente registrar en un gráfico sus opiniones contrastadas colegialmente.

Sin embargo, este es un problema sin solución final. Hay que esperar que progrese el proceso de mentalización, que ayude a aceptar el método o cambiar de sistema, aunque desconocemos cuál puede ser el que lo sustituya, pues nunca llueve a gusto de todos y vemos difícil buscar procedimientos que atiendan a la problemática de cada uno, por la innata condición humana de desconocerse a sí mismo.

De vez en cuando llegan opiniones sobre el tema y en este caso, con el permiso del autor, nos permitimos transcribir un escrito de un hombre que vive alejado de nuestras tierras pero sigue con interés nuestra experiencia. El escrito, se dirige a un amigo y dice así:

«Recibí el número 77 del mes de Enero «TU». Y como siempre leí, es decir, comencé a leer enseguida. Pues a través de él me meto un poco en las interioridades de un sector mondragonés. Te diré con toda franqueza que este número lo he encontrado en contradicción con la serie de números que he tenido ocasión y placer de leerlos.

En todos los editoriales se defendía al HOMBRE estimulando su altruismo y generosidad para con el prójimo. Labor magnífica, aunque difícil. En este número he leído con cierta angustia el trabajo titulado «Valoración funcional del personal indirecto».

En ese trabajo se le reduce al hombre a ser un autómatas sin alma. Además de abrir ampliamente las puertas a una desenfrenada carrera al lucro y a la soberbia.

Ese método de valoración parece una invención del diablo, pues destruye el alma. Crea clases y castas, más odiosas que las que existen en el sistema capitalista.

Pues en este sistema puede decir cualquiera que no ha llegado a ser Director porque no le gustan los estudios, o porque no ha tenido medios

de estudiar, o porque ha sido un vago, etc. Pero cada uno está convencido de que en potencia hay un Director en su cuerpo.

En tanto que con ese análisis, se le deja al descubierto su impotencia y ese hombre es un muerto que vive.

¡Qué paradoja! Yo, marxista, separado de la Iglesia desde hace cuarenta años, defendiendo el alma humana (que el marxismo siempre defiende) frente a una publicación de olor fuertemente religioso, pero en esta ocasión demasiado llevada por la tecnocracia.

¿En qué quedan todos los magníficos editoriales anteriores?».»

MANUAL DE CALIFICACION POR EL MERITO

El manual de calificación contiene la definición y descripción en intensidad variable los grados de las cualidades de calificación al mérito. Cada persona se somete a contraste de pareceres a luz de la descripción de cada factor.

PROFESIOGRAMA

El profesiograma es el registro gráfico y valoración en puntos de la intensidad apreciada en cada persona sometida a Valoración funcional.

APRECIACION GENERAL

El proceso enjuiciativo plasmado en los puntos de meritación quedaría inconcluso si no se analizara el por qué de la imagen del calificado. Profundizando aún más, reflejaremos su aptitud potencial y, finalmente, enjuiciaremos su comportamiento para estimarlo en su totalidad.

Se instituye un obligado itinerario de meditación sobre lo vertido en su profesiograma. Obliga a detectar las aptitudes potenciales y visualizar el comportamiento, de tal forma que así como el profesiograma identifica las cualidades en ejercicio activo, la hoja de apreciación general trata de mostrar los caminos de promoción y de acoplamiento para aquéllos que, no pocas veces, se sienten incómodos en su trabajo por no haber sabido conjugar sus cualidades naturales con las exigencias del puesto.

MANUAL DE CALIFICACION POR EL MERITO

CONOCIMIENTOS TECNICOS	N°	CUALIDADES	EXCELENTE	NOTABLE	NORMAL	MEDIOCRE	INSUFICIENTE
	1	CONOCIMIENTOS PROFESIONALES Y TEORICOS «Esta cualidad aprecia el nivel de conocimientos adquiridos en orden a la mejor satisfacción y promoción del puesto de trabajo».	Sus conocimientos rebasan ampliamente los requerimientos del puesto y se halla en disposición de adoptar y desarrollar cualquier avance técnico.	Supera los conocimientos normales exigidos y conoce los avances técnicos que se van sucediendo.	Conoce suficiente su trabajo actual y posee la base necesaria para asimilar los avances técnicos normalmente previsibles en el puesto.	Necesitado o a falta de los conocimientos requeridos. No consigue alcanzar las condiciones para asimilar nuevas técnicas.	Carece de los conocimientos necesarios y tampoco pone el interés preciso para adquirirlos.
	2	CONOCIMIENTOS PRACTICOS (EXPERIENCIA) «Esta cualidad aprecia el grado de dominio práctico adquirido en el trabajo».	Esperto y avezado en las funciones asignadas al puesto.	Supera claramente el dominio práctico que se requiere para el puesto.	Preparación experimental suficiente para las tareas encomendadas.	Cortedad de las nociones habituales precisas, que han sido señaladas para el puesto.	Notable desconocimiento para el desarrollo de las funciones asignadas.
CUALIDADES DE REALIZACION	3	UTILIZACION DEL TIEMPO DE TRABAJO «Esta cualidad aprecia el grado de actividad, dinamismo desplegado en el trabajo».	Desarrolla un excepcional volumen de trabajo. Muy rápido en la ejecución. Se acrecienta después de un resultado sustancial.	Desarrolla un buen volumen de trabajo. Rápido en la ejecución. Se enfrenta con las dificultades.	Desarrolla un volumen normal de trabajo. Discreta velocidad de ejecución. Insiste salvo demasadas dificultades.	Trabaja despacio. Escasa actividad. Se desalienta ante dificultades medias.	Trabaja con gran lentitud. Frecuentemente parado. Se desalienta rápidamente.
	4	CALIDAD DEL TRABAJO REALIZADO «Esta cualidad aprecia la precisión y el acabado de los trabajos».	Constantemente ofrece un alto grado de exactitud. No comete prácticamente errores. La calidad de su trabajo es excepcional. Se puede tener gran confianza en su trabajo.	Casi siempre supera los requisitos normales en cuanto a exactitud. La calidad de su trabajo es buena. Puede confiarse en él.	La calidad de su trabajo es aceptable. Puede confiarse con discreción.	Cumple justamente los mínimos requisitos en cuanto a exactitud. Comete errores. El acabado de sus trabajos requiere supervisión.	Impreciso. Comete errores con frecuencia. No se puede depositar confianza en el acabado de sus trabajos.
	5	VALOR DEL TRABAJO REALIZADO «Esta cualidad aprecia el resultado del trabajo realizado por la persona, teniendo en cuenta, simultáneamente el tiempo y el resultado efectivamente obtenido».	Brillante y rápido realizador de los trabajos que tiene encomendados. Absoluta confianza en los resultados de su trabajo.	Supera claramente el nivel de cantidad y calidad que se exige en el puesto. Con especial dedicación en sus funciones.	Alcanza la calidad deseada en el puesto y utiliza su tiempo de trabajo en la forma habitual.	No alcanza el nivel de cantidad y calidad exigible en el puesto. Necesita cierta vigilancia en la utilización del tiempo.	Lento en su trabajo. Comete errores con frecuencia.

TABLA DE CALIFICACION DEL GRUPO COMPORTAMIENTO

Pesos	N.º	Cualidades	EXCELENTE	NOTABLE	NORMAL	MEDIOCRE	INSUFICIENTE
40%	1	COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO (PUNTUALIDAD, ASIDUIDAD, DILIGENCIA) •Esta cualidad aprecia la actitud de disciplina en el trabajo.	Nunca se retrasa o ausenta sin una razón poderosa. No necesita vigilancia. Termina su labor a tiempo.	Rara vez llega tarde o se ausenta. Requiere una vigilancia inferior a la media. Termina su labor a tiempo.	A veces llega tarde pero no falta al trabajo. Necesita una vigilancia normal. Buen trabajador. Podría ser más diligente.	Llega tarde con alguna frecuencia. A veces falta al trabajo. Necesita bastante vigilancia.	Llega tarde con frecuencia. Falta muy a menudo. Poco diligente. Necesita constante vigilancia.
40%	2	ACTITUD SOCIAL. DESEO DE AYUDAR •Esta cualidad aprecia el grado de implicación y desarrollo de la sensibilidad social.	Muy implicado en la promoción social y humana. Gran consideración hacia los demás.	Implicado en la promoción social y humana. Ayuda a los demás a mejorar.	Discreta implicación en la promoción social y humana. Correcta actitud de ayuda hacia los demás.	Acepta la situación pero carece de espíritu de actuación social y humana. Le preocupan exclusivamente los problemas personales. Poco amigo de ayudar a otros.	Negativa posición ante cualquier implicación social y humana. Su «yo» tiene prevalencia sobre todo. Hombre ísla.
20%	3	SEGURIDAD Y ORDEN •Esta cualidad aprecia la actitud que mantiene frente a necesidades de seguridad y orden.	Sugiere ideas y colabora para mejorar las condiciones de seguridad y orden.	Diligente en el cumplimiento de normas y disposiciones.	Cumple con las normas y disposiciones.	Negligente	No se atiende a normas y disposiciones.

NOTA: Analizamos en páginas anteriores los argumentos que amparan el hecho de separar de la *meritación directa* el grupo a que nos referimos. Bien es verdad que dejamos a salvo la eventualidad de poder usarlo en *meritación indirecta*, entendiendo por tal, particularmente la PROMOCION. Fieles a tal objetivo, hemos transcrito y completado las definiciones registradas en el MANUAL DE CALIFICACION anterior
-PUNTOS TOTALES: 25.

PROFESIOGRAMA

Grupo homogéneo	Empresa	N.º	
Don	División.		
Puesto que desempeña	Fábrica		
Nivel estructural del puesto.	Departamento		
Campo de méritos	Sección		
Fecha de calificación anterior			

GRUPO	Núm.	Cualidades	Perfil calificación					Puntos Parcial	Observaciones	Asimilación estructural
			E	N	N	M	I			
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS	1	Conocimientos profesionales y teóricos.							Factores Grado req. Grado est. Detrac. puntos.	
	2	Conocimientos prácticos (Experiencia).							Conocim. Experiencia.	
CUALIDADES DE REALIZACIÓN	3	Utilización del tiempo de trabajo							Nivel sub-estructural Índice de corrección por aplicación	
	4	Calidad del trabajo realizado							Puntos de valoración	
	5	Valor del trabajo realizado							Detracción de puntos estructur. Total	
	6	Sentido de organización							Nivel sub-estructural	
	7	Espíritu de iniciativa (Sentido de responsabilidad).							Índice laboral Nivel estructural Nivel sub-estructural	
	8	Personalidad como jefe							Unidades funcionales Índice laboral	
	9	Espíritu de grupo								
Calificadores:			TOTAL DE MERITOS.....							
Fecha de calificación:			UNIDADES FUNCIONALES.....							

		TABLA DE CALIFICACIONES DE REALIZACION						
N.º	Cualidades	EXCELENTE	NOTABLE	NORMAL	MEDIOCRE	INSUFICIENTE		
CALIFICACIONES DE REALIZACION	6	SENTIDO DE ORGANIZACION «Esta cualidad aprecia la facultad de prever, ordenar y distribuir el trabajo.»	Excelente espíritu organizador. Tiene gran capacidad de planeamiento.	Eficiente sentido de organización Capacidad para planear. Precisa algunas ideas orientadoras.	Organiza bien los trabajos corrientes Requiere atención periódica en la ordenación del trabajo.	Mediano sentido de organización. Requiere bastante atención en la ordenación del trabajo.	Poco sentido de organización. Poca ordenación de trabajo.	
	7	ESPIRITU DE INICIATIVA (SENTIDO DE RESPONSABILIDAD) «Esta cualidad aprecia la facultad de desarrollar nuevas ideas, elegir el camino adecuado, formar y ser responsable de las decisiones.»	Muy responsable y con gran capacidad para prever y solucionar las eventualidades que surgen.	Notórfamente responsable y apreciable su aportación personal en el desarrollo y mejora de las funciones que tiene encomendadas.	Es responsable sin preocupación especial y discreto ofreciendo soluciones a problemas que surgen en su tarea.	Distraído por lo que requiere una atención vigilancia y lento e inseguro ante los problemas que se le plantean. Consulta frecuentemente.	Excesivamente distraído en sus funciones y con bastantes dificultades para intuir soluciones a las cuestiones nuevas. Con escasa visión de futuro.	
	8	PERSONALIDAD COMO JEFE «Esta cualidad aprecia la capacidad de mando, conocimientos de sus hombres y capacidad de formar a sus subordinados.»	Dirigente de hombres. Gran sentido para formar y enseñar a sus colaboradores.	Bueno. Conoce a los hombres a los que juzga objetivamente. Sabe lo que quiere. Buen sentido para formar y enseñar a sus colaboradores.	Observador de sus hombres. Aconseja bien. Mantiene discreta actitud con sus subordinados. Discreta capacidad para formar a los hombres. Requiere orientación.	Poco observador de sus subordinados. Se deja influenciar fácilmente. Poca capacidad para formar y enseñar. No sabe hacerlo sin ayuda.	Abusa de la autoridad. No da opiniones. Incorrecta actitud con sus subordinados. Poca capacidad para formar y enseñar.	
	9	ESPIRITU DE GRUPO «Esta cualidad aprecia la capacidad de despertar simpatía y hacer agradable el trabajo en equipo.»	Despierta rápidamente simpatía. Al personal le es agradable trabajar con él. Muy estimado por todos.	Despierta simpatías. Guarda buenas relaciones con el personal. Se siente cómodo en trabajos de equipo. Generalmente estimado.	Mantiene relaciones corteses. Algo personalista. Siente cierta dificultad para integrarse en equipo.	Mantiene relacionado con justeza. Le fastidia, aunque tolera, el trabajo en equipo.	Contactos poco agradables. Escasa capacidad para formar y enseñar. Individualista.	

IMAGEN DEL CALIFICADO

¿Es capaz de desarrollar el puesto?

Si es capaz de hacerlo mejor

- Sobre qué aspectos de su actuación hay que insistir?
 - * conocimientos técnicos,
 - * ciertas cualidades de realización,
 - * el carácter,
 - * otras razones.
- Lo desea en su servicio?
- Sentiría su marcha?

Si es insuficiente

- Son pasajeros sus malos resultados?
 - * Son debidos a insuficiencias:
 - * físicas,
 - * conocimientos técnicos,
 - * ciertas cualidades de realización,
 - * de carácter,
 - * otras causas.
- Lo desea en su servicio?
- Sentiría su marcha?
- Sobre qué aspectos de su actuación hay que insistir?

INDICADORES DE LA PROMOCION

Aptitudes

¿En qué trabajos ha obtenido los mejores resultados?

.....

.....

Qué aptitudes interesantes le observa Vd?

.....

.....

¿Puede ser más eficiente en otros puestos?

.....

.....

¿En qué puestos?

.....

.....

Observaciones

— Indicar si el-ingresado ha progresado posteriormente a la última calificación.

.....

.....

¿Ha sido comentado con el interesado el resultado de esta calificación?

.....

.....

— Punto de vista del interesado:

.....

.....

COMPORTAMIENTO

Cualidades	Perfil profesional					Puntos
	E	N	N	M	I	
1. Comportam. en el trabajo						
2. Actit. social. Deseo de ayud.						
3. Seguridad y orden						
TOTAL						

Fecha.....

Firma del calificador.....

Rendimientos Agrícolas y Problemas empresariales

IMAGEN DEL CALIFICADO

Son generales las quejas relativas a la situación del sector agrícola. Este ambiente está generalizado, no solamente en nuestro país, sino prácticamente en todos aquellos que han alcanzado cierto grado de desarrollo. ¿A qué obedece pues, el hecho de que la agricultura sea el sector menos favorecido, en conjunto, en relación a los restantes grandes grupos (industria y servicios) en el seno de la economía nacional?

Sabemos que, normalmente, todo tipo de actividad está sujeto a variaciones cíclicas. Existen períodos de auge y períodos de decadencia. Algunas actividades muestran la tendencia a ocupar cada vez más gente y otras a ver sus puestos de trabajo disminuir.

La agricultura, en conjunto, es un sector en que se está ocupando progresivamente un porcentaje cada vez menor de la población activa, en nuestro país también, al igual que en otras naciones, como puede observarse de los siguientes datos resumidos:

% población activa dedicada a la agricultura en España en los años de:

1900: 76 por 100.	1963: 40 por 100.
1920: 66 por 100.	1966: 32 por 100.
1940: 52 por 100.	1980: (previsión) 20 por 100.

Esto es debido a que la capacidad de consumo de alimentos es limitada y a que el fuerte desarrollo de la productividad agrícola hace que sean cada vez menos numerosos los brazos necesarios para atender a las necesidades de cada país. Los números que siguen nos señalan el número de habitantes alimentados, por cada persona activa en la agricultura, en distintos períodos y diferentes países:

Períodos Años 1910-1913: Rusia, 2,8; Francia, 2,4; EE. UU., 10,2.
Períodos Años 1960-1963: Rusia, 4,—; Francia, 12,—; EE. UU., 31,—.

Esto nos demuestra que los rendimientos agrícolas van mejorando fuertemente y que los mismos son muy diferentes según los países, al igual que sucede con la productividad industrial.

Para examinar este aspecto bajo otro ángulo, señalamos a continuación la evolución de 1951 a 1967 de varios datos agrícolas relativos a Francia:

Población total (en millones).—1951: 43.—1959: 47.—1967: 51.
Personas activas en la agricultura (en millones).—1951: 6,5.—1959: 5.—1967: 3,2.
Abonos empleados (millones de toneladas).—1951: 1.—1959: 2.—1967: 3,4.
Tractores (miles).—1951: 150.—1959: 600.—1967: 1.200.
Litros de leche por vaca.—1951: 1.848.—1959: 2.070.—1967: 2.800.
Quintales de trigo por hectárea.—1951: 17.—1959: 21.—1967: 33.

Por ley natural del mercado, las actividades en que el número de personas ocupadas va en aumento se encuentran en una fase de expansión. Por la misma razón, a la inversa, los sectores de ocupación que movilizan cada vez menos brazos se encuentran en una fase de depresión o de crisis.

Lo primero es actualmente válido con carácter general, para los sectores de servicios y de la industria. Lo contrario se da para la agricultura en general. En cada uno de los sectores, junto a una tendencia general, se registran actividades que muestran la tendencia opuesta, como por ejemplo la minería en la industria, que tiene planteados graves problemas en muchos países, y el cultivo de productos

de huerta, cuya importancia va en aumento, a medida que sube el nivel de vida de las poblaciones.

Así sucede que en las actividades en que el número de brazos ocupados es cada vez menor la competencia se endurece progresivamente, ya que la disminución del número de brazos, proviene de que sobran, y llegan a sobrar cuando se produce más de lo necesario. Entonces, los precios tienden a deteriorarse hasta el nivel del coste y a veces, en épocas de clara superproducción, tienden a situarse muy por debajo de tales costes, cuando se trata de productos perecederos. De ahí que los gobiernos intervengan para garantizar a los agricultores unos precios mínimos en los productos esenciales, que se hallan normalmente situados, ligeramente por encima de los precios de coste racionales, es decir, de las que corresponden a unas explotaciones bien montadas, pero no a nivel de los costes de todas las explotaciones.

De esta forma, en la agricultura como en todo tipo de actividad, sujeta a una fuerte competencia, sucede que unos pocos ganan bien, otros muchos ganan poco y siempre existe una parte que pierde y termina por quebrar o cambiar de actividad.

Lo importante es estar organizado y equipado mejor que el promedio del ramo correspondiente y a poder ser al nivel del mejor situado. En efecto, todas las actividades que existen son necesarias y, por tanto, son susceptibles de permitir resultados interesantes. La cuantía de los resultados está sujeta, en régimen de mercado libre, al nivel de precios, que depende a su vez de la relación entre la oferta y la demanda. Si el mercado está suficientemente abastecido o existe incluso cierta superproducción, los precios dependen del nivel de coste de los mejor organizados, que seguirán defendiendo un resultado normal, pero ese mismo precio no permitirá la obtención de resultados normales a los que se hallan peor organizados.

De ahí que, tanto en la agricultura como en la industria, existe siempre la posibilidad de obtener un rendimiento normal de una labor, con tal de que la actividad elegida sea adecuada (por características del suelo, de la orografía, del clima, localización, comunicaciones, etc.), compatible con los medios disponibles para su desarrollo (favorables condiciones para abastecimiento de materia prima, reclutamiento de mano de obra, disponibilidad de capitales necesarios, etc.) y contar con dirigentes que sean capaces de proyectar y desarrollar una organización eficaz, que se adapte en cada circunstancia a los requerimientos del mercado.

Los problemas de la agricultura y de la industria española y su situación de inferioridad respecto a las mismas actividades de otros países se deben a que no están organizadas a nivel internacional. La perspectiva de una futura asociación con el Mercado Común va a obligar a nuestros agricultores e industriales a aguzar su ingenio, y a intensificar sus esfuerzos de perfeccionamiento técnico, de organización de su producción, de asociación con otros del mismo ramo para desarrollar sus actividades de forma progresivamente más eficaz.

La actividad económica es comparable a una carrera deportiva en la que ganan los mejores y más preparados, mientras quedan atrás y se hunden los menos dotados y los que se han mostrado más despreocupados ante la prueba que se celebra un día determinado. Se está desarrollando continuamente desde la puesta en marcha de cada una de las explotaciones, de cualquier tipo que sea. Las situaciones de predominio se llegan a alcanzar después de muchos esfuerzos y cualquier descuido o error es suficiente para perder posiciones en una pugna en que intervienen tantos contrincantes.

La agricultura y la industria de nuestro país, en conjunto, se hallan actual-

mente bastante lejos de poder soportar un codo a codo en igualdad de condiciones, con los países del Mercado Común. Por eso, nos vemos necesitados de un dique formado por los derechos arancelarios, que son, en general, muy elevados, para evitar fuertes inundaciones de productos extranjeros.

Esa barrera formada por los derechos de aduana tendrá que ir bajando progresivamente, para desaparecer totalmente al cabo de quizá unos 15 o 18 años. Dentro de muy pocos años, empezaremos a sentir ya más fuertemente los efectos de la competencia extranjera en nuestro propio mercado. ¿Estarán nuestros agricultores e industriales en condiciones de responder, en el futuro, a los ataques de los competidores de otros mercados?

Lógicamente, los mejor preparados sí habrán de estar capacitados para ello. De ahí que el primer objetivo ha de consistir en situarse a nivel de los mejor preparados dentro de nuestro país. A partir de ese momento, los puntos de mira y de comparación serán a nivel europeo.

Una cosa es segura: no habrá descanso en esta lucha por el predominio de los mercados y de la superación en el terreno de la eficacia. Las funciones de los equipos empresariales serán cada vez más complejas y gran parte de los éxitos o de los fracasos futuros dependerán, aún más que en circunstancias pretéritas, de su propia eficacia, así como del apoyo que encuentren en sus comunidades de trabajo para el adecuado desarrollo de los programas planteados.

Aukeratzea

Izaki guztiak aukeratzen dute. Landareak, abereak eta gizonak. Landareak gutxi; leku batean daude bere bizitza guztian. Abereak landareak baino geiago aukeratzen dute. Mogimendu geiago dute. Primates deritzaion Orden zoologikoaren barruan dago gizona. Primates Ordena, Zoologian, simio edo mono guztiakin eta gizonakin formatzen da. Primates artean goienean dago. Noizean bein gizon batek beste gizonari simio edo mono deitzen dio isekaz. Ba-daude beste iseka gordiñagoak. Simioak, monoak, Primates'enak dira, gizonak diran bezelaxe.

Animaleen artean soziedade batzuk aundiak dira. Adibidez: Erleak, txingurriak, termesak. Profesor batek ejenplu bat ipiñi oi zuen: Termes generoak errusiatarrak bezela zirala esaten zuen. Txingurriak inglesak bezela. Eboluzioaren aldetik arrazoi apur bat zeukan. Termes generoen soziedadeak indibiduo asko dute. Baiño ez eboluzionatuegiak. Beren artean sortzailleak, langilleak eta gudariak daude. Txingurriak berriz indibiduo ezberdin asko dute; bizio bereziak, espezialak, eta ez ain bereziak dituzte.

Ala ta guztiz ere, profesor arek bere ejenplua aunditzen zuen. Errusiatarrak eta inglesak pertsonak dira. Ta pertsona humanak. Guztiok espezie berdiña.

Eta guk berezitasun ederra eta lilluragarria adimenaren aurrean dugu: Beste izaki danak (landareak eta abereak) baino aukera geiago eukitzea. Aukera oietan norberak berez aukeratu bear du. Bestela ez da gizona.

Servicios médicos

Movimiento de ENFERMERIA e Indices de gravedad, frecuencia y riesgo durante el mes de Diciembre de algunas Cooperativas asociadas.

El número total de accidentes durante el mes han sido 420, de ellos 25 han causado baja. Estas bajas han sido: 6 por causas fortuitas, 11 por negligencia de los operarios, 4 por falta de uso de elementos de protección, 2 por falta de orden y limpieza y 3 por accidente In-Itinere fuera del recinto de la fábrica.

Número de operarios de las cooperativas que se exponen: 3.445.

Jornadas perdidas por causas de accidente: 674.

Jornadas perdidas por causa de enfermedad: 1.709.

Costo por accidente: 710.153 pesetas.

	GRAVEDAD	FRECUENCIA	RIESGO	BAJAS	EMFERMEDAD	DÍAS PERDIDOS	PROM. BAJA
IRIZAR. . . .	4,20	82	493	9		89	9
URSSA	1,69	60	362	11		61	6
MATRICI. . . .	0,69	—	199	6		40	7
AMAT	1,93	90	948	11		167	15
EDERLAN	0,81	14	757	14		216	15
GURIA. . . .	3,03	126	694	14		68	5
ARRASATE	1,71	52	368	16		118	7
VICON. . . .	4,44	166	415	6		63	10
FAGOR-ELECTR	0,25	—	591	11		147	13
ULGOR	0,58	12	532	40		416	14
FUNCOR. . . .	0,10	—	416	27		193	7
COPRECI. . . .	0,50	36	561	19		194	10

EL FACTOR HUMANO EN EL ACCIDENTE

Es evidente que un tanto por ciento bastante elevado de los accidentes son debidos al factor humano: distracciones, imprudencias, ignorancia, falta de respeto a las normas de seguridad, etc.

Internacionalmente se reconoce que un 80 por 100 de los accidentes de trabajo ocurren debido a algún fallo humano. Un 12 por 100 se atribuye al factor técnico, un 8 por 100 al factor azar. Se cree que parte del porcentaje (si no todo) atribuido al factor técnico, debiera sumarse al factor humano, ya que es erróneo considerar que este sea inherente tan sólo al accidentado, ya que en justicia, factor humano debe ser la suma de los fallos e improvisaciones tenidas por el propio accidentado, más los del resto de personas que rodean al mismo, encargados, técnicos, compañeros directos, etc.

Eso sí, es incuestionable que una mayoría de los accidentes eligen con preferencia a aquel operario que padece úlcera de estómago, un dolor de cabeza o un

reuma que, sin ser baja para el trabajo, le contiene en condiciones de preocupación: o bien a aquel otro que ha dejado en casa a la esposa o a un hijo enfermos, al de más allá que tiene planteados problemas de vivienda, conyugales, deudas, etc.

De ahí que puede afirmarse que mejorando las condiciones humanas familiares y sociales del hombre que trabaja, se disminuirían en buen número las causas de accidentabilidad.

En este sentido pueden hacer una buena labor los mandos intermedios y aun los propios compañeros de trabajo del operario preocupado; a veces unas palabras de aliento y comprensión pueden abrir una esperanza en la mente llena de tinieblas de un compañero con problemas familiares o enfermo.

Finalmente entre los actos peligrosos imputables al factor humano, hay los cometidos por operarios que por negligencia o por hacer alarde de temeridad no usan la prenda o utensilio protector; también los que no han sido instruídos convenientemente sobre el trabajo que van a llevar a cabo, los inadaptados al puesto de trabajo, etc.

¿QUE CONSEJOS DARIA USTED PARA REDUCIR LOS ACCIDENTES ATRIBUIDOS AL FACTOR HUMANO?

- 1) Evitar todo lo que puede parecernos un acto de peligro.
- 2) Usar todos los medios de seguridad que tengamos a nuestro alcance.
- 3) Cuando se comprenda que para una determinada labor hace falta, para trabajar seguros, un útil determinado, no dudar en solicitarlo al mando inmediato.
- 4) Trabajar con la herramienta o máquina precisa.
- 5) No atolondrarse ni actuar con prisas, en trabajos peligrosos.
- 6) No hacer alardes de valentía.
- 7) No gastar bromas a compañeros en el trabajo. Y, sobre todo poner la máxima atención en lo que se hace.

Fundamentalmente hace falta convencernos de que la seguridad es una cosa de todos, y que en particular, incumbe a técnicos y jefes, pues hay que tener en cuenta de que el factor humano siendo el más importante, no es sólo imputable al que sufre el accidente.

Por considerar interesante el tema, publicamos estas manifestaciones del Sr. D. Juan Agut, Presidente del Comité de Seguridad e Higiene de la Empresa AGUT, S. A. de Tarrasa.