

## INFORMACION MENSUAL

A 15 de febrero de 1962

### 1.- Orientaciones empresariales

- Entre los estudios sobre psicología aplicada a la organización de la empresa, ocupa un lugar muy importante el relacionado con los grupos sociales. Su aplicación a las cooperativas ofrecería aspectos de gran interés práctico. Señalemos algunos aspectos prácticos.
- El hombre no trabaja sólo, sino en un grupo humano. Su comportamiento y su eficacia dependen de su adaptación al grupo. Este grupo surge espontáneamente del contacto cotidiano.
- Un ejemplo de grupo espontáneo lo tenemos en unos machachos que se reúnen para jugar al fútbol o unos trabajadores que se reúnen para beber unas copas a la salida del trabajo. En estos grupos cada individuo tiene un puesto determinado. Con toda seguridad encontraremos un jefe, un consejero del jefe, unos lugartenientes y unos seguidores. Existirán funciones más especializadas: el matón del grupo, el gracioso, el víctima de las bromas, el protegido, el sabelotodo etc.
- La primera función que aparece es la directiva. En grupo espontáneo el jefe surge naturalmente para cubrir un vacío natural y su función es decidir en nombre del grupo. La característica del mando es la autoridad, que se basa en el margen de confianza que el grupo concede al jefe para decidir en su nombre. De no contar con la confianza es sustituido o el grupo se escinde o se disuelve.
- Todo grupo tiene una serie de ideas y creencias comunes que tiende a imponer a todos sus miembros. Además tiene actitudes comunes, que pueden basarse en prejuicio, rumores, leyendas, mitos etc. Una información que llega al grupo, aun exagerada, puede dar lugar a una actividad. Todo esto es muy importante para la información y comunicación en el seno de la empresa.
- El grupo tiene un repertorio de usos y costumbres, compartidos por todos los miembros, así como también normas de conducta, que son sancionadas positiva o negativamente, a través del control social (por ejemplo beber vino tinto a tal hora y en tal sitio. El que intente violar la costumbre, bebiendo limonada, quebrantará una norma del grupo y será objeto de represión, por medio del ridículo o del desprecio.
- El grupo existe en un medio geográfico y social y para realizar sus fines tiende a vencer la resistencia que le ofrece el exterior. Si la presión es muy fuerte tenderá a reorganizarse y si es excesiva, el grupo se disgrega. Por ejemplo si el grupo que quiere jugar al fútbol tropieza con una orden municipal que se lo prohíbe, en cuyo caso el grupo tenderá a adaptarse a la nueva situación y finalmente a anularla si le es posible.

- Si el grupo propiamente en una fuerte resistencia tenderá a estructu-  
rarse sobre otras bases y otras normas. Es posible que el jefe anti-  
guo no sea eficaz en la nueva situación y que tienda a ser reempla-  
do por otro o que el grupo se extinga.

- El grupo tiene unos fines por los que se esfuerza. En primer lugar  
lucha por defender y mantener su existencia y aumentar su fuerza y  
su prestigio. En el ejemplo del fútbol lo importante no es sólo el  
juego, sino la solidaridad entre los miembros del grupo. Y el jefe no  
lo es porque juega mejor que los demás, sino porque sabe mantener-  
la cohesión y la continuidad del grupo.

- Las ideas señaladas son de aplicación a la vida de la empresa. -  
puesto que en ella existen también grupos espontáneos y naturales -  
en el seno de cada sección, taller u oficina. Lo importante es darse  
cuenta de las leyes psicológicas que rigen la existencia de los gru-  
pos, para saber orientarlos y manejarlos adecuadamente hacia los fi-  
nes que ha de proponerse la empresa.

- En la Cámara de Comercio de Madrid ha promovido una conferencia  
el Dr. Gros, Presidente de la "Sociedad Internacional de Consejeros-  
de Síntesis". La esencia de su idea consiste en haber examinado la  
anatomía de la función de dirección y de responsabilidad en la em-  
presa, habiendo observado que es una misión psicológica que implica  
exceso de absorción, sin lugar para la reflexión y sin posibilidad  
de apertura para los grandes problemas. Los indicados Consejeros -  
se esfuerzan, en contacto con los hombres de más alta responsabili-  
dad en la actividad empresarial, en hacerles salir de su especiali-  
dad y tratarles de facilitar una visión más amplia de síntesis, -  
abriéndoles los horizontes e impidiéndoles que se encierran en su pe-  
queño universo personal. En un período de actuación de diez años han  
tenido seis mil peticiones de empresarios que deseaban ser orienta-  
dos, habiendo seleccionado a ciento sesenta, sobre los que actúan un  
equipo de diez Consejeros que dedican diez días a los trabajos de  
aplicación y veinte días a los de estudio y contacto con los proble-  
mas vitales.

- ¿Que es la Investigación Operativa en la vida empresarial? Es un  
instrumento de la dirección de la empresa que la auxilia en la toma  
de decisiones. Constituye una técnica aplicada a los problemas es-  
peciales de la producción, la distribución, el transporte el aprove-  
chamiento. Una de las partes de esta técnica la constituye la Pro-  
gramación Lineal, con amplias aplicaciones en los indicados aspec-  
tos - el ciclo sobre la empresa, que se viene dando en el Instituto  
de Estudios Políticos ha continuado con el desarrollo de temas en  
que se examina el fenómeno empresarial tanto desde el punto de vis-  
ta económico como el social el jurídico y el técnico - en el estudio  
de "pérdidas por manejo de materiales", debe examinarse si los opera-  
rios especializados abandonan sus tareas principales para dedicarse  
al traslado de materiales. En tal caso procede realizar un cómputo -  
del tiempo gastado por la mano de obra directa en el manejo de mate-  
riales y luego dividir la cifra obtenida por el total de tiempos de  
la mano de obra directa. Si el cociente es superior al 15%, debe to-  
marse como una advertencia del que el tiempo dedicado al manejo de  
materiales por la mano de obra directa está sobiendo excesivamente.

- En Norteamérica se realizan estudios de varios sistemas de conversión directa de la electricidad, en el que por la aplicación de cualquier sistema de energía se puede transformar en electricidad sin aplicación de maquinaria intermedia, con lo que se puede reducir extraordinariamente los costos.

- El calentamiento por inducción, representa una innovación comparado con el calentamiento al horno y se está imprimiendo en estos últimos diez años, utilizándose en el endurecimiento de ejes y cigueñas, soldadura de elementos de trabajo en herramientas y recocido de cable trefilado.

- La toma de decisiones, según Y.D. Cooper supone:

- Definición del problema
- Obtención de datos.
- Análisis de las experiencias del pasado y del presente.
- Toma de la decisión por el jefe, que tiene carácter estrictamente personal y que ha de hacerse sin tratar de compartir el riesgo del error.

- Un plan de incentivos puede incrementar la producción de un 20 a un 50%, si funciona satisfactoriamente, según el experto John R. Wally. Problemas especiales plantean los incentivos de los que ejerce el mando.

- El mercado español del envase y el embalaje está cambiando a ritmo rápido en España, según ha puesto de manifiesto en una conferencia pronunciada por el Sr. Sierra, presidente de las II Jornadas Nacionales de Embalaje.

## 2.- ORIENTACIONES COOPERATIVAS

- En la última Asamblea Nacional de Cooperativas se trató como ponencia del tema "Las cooperativas" en el plan de expansión económica. El tema fue enfocado de una manera un poco incompleta y de poca profundidad. Por ello en el seminario de la Cátedra de Cooperación, que sirvió, en este segundo trimestre del curso se ha decidido afrontar el tema "Las cooperativas en el desarrollo económico". Es este un tema interesante, dadas las perspectivas de un Plan de Desarrollo Nacional que se está preparando en estos momentos, y para el cual ha sido designado ya un comisario, con categoría de Subsecretario, que tendrá a su cargo la instrumentación y el desarrollo del citado plan. Por eso en esta fase, es muy importante afrontar el tema de cual sea el papel que las cooperativas de nuestro país van a desempeñar en el Proceso de Desarrollo Económico. Esto puede ser estudiado desde el ángulo de la misión que han venido desempeñando los Movimientos Cooperativos en los diversos países, para después descender a la problemática concreta de la situación en nuestro país. Les tendremos al corriente del desarrollo de los estudios que se están llevando a cabo, a los cuales se hará una breve r

ferencia en el próximo número del Boletín Informativo de la ARCOOP.

- En el número de diciembre de la revista "Arco Iris" que edita el Centro de Estudios Cooperativos del Brasil, se contiene un artículo titulado "Cooperación y Cooperativismo en España", escrito por Ferran Baró autor del trabajo "La Cooperación en Cataluña", presentado en Méjico en 1.957. En el mismo se afirma que se observa en las informaciones oficiales que se facilita respecto al Movimiento Cooperativo en España que las estadísticas son contradictorias, poniendo como ejemplo que después de haber dado la cifra de 500 Cooperativas Industriales, a poco después se ha dado una cifra bastante superior señalando también estas anomalías en las estadísticas de cooperación del campo.

- La tesis fundamental que sustenta este autor es que en España se está haciendo cooperación en el sentido de beneficio para los cooperadores, pero no cooperativismo en el aspecto de movimiento para emancipación social y para el logro de un mejoramiento de los consumidores, que a su juicio, constituye la esencia del cooperativismo.

- El trabajo aunque tiene aspectos positivos y objetivos, ofrece algunos aspectos en que se manifiesta un cierto parcialismo.

- La Cooperativa de Producción agrícola creada en el pueblo de Zúñiga (Navarra) está siendo objeto de estudios, el ensayo de Zúñiga es extraordinariamente interesante, porque constituye una nueva fórmula de solución del problema de la explotación en común de las tierras, tomando como base el punto de partida de la concentración parcelaria. Sin embargo, existen algunos puntos en los cuales aún es necesario encontrar soluciones a determinados aspectos y complejidades que se han originado en el aspecto social.

- El Boletín de la Caja Laboral Popular de Mondragón, titulado "Cooperación" en el número 17 afronta un tema, entre otros muy sugestivos e importantes, relativo a la "transformación mental" ligándolo precisamente con el desarrollo económico antes aludido, así como también con los descubrimientos científicos y el progreso técnico. En efecto, según hemos señalado, la importancia que en la fase del "despegue" del desarrollo económico puede tener el movimiento cooperativo, destacando, dentro de él el de consumo, puede ser extraordinariamente valioso, singularmente en orden a formar una mentalidad y una opinión pública que coadyuve al logro del desarrollo económico que se trata de conseguir. Como una realización también del grupo de Mondragón la Cooperativa Agrícola Lana, que afronta ahora la fase de la industrialización de la leoné, ha publicado un tríptico que constituye un modelo en su clase y que puede constituir un elemento de promoción en la introducción de los nuevos productos de esta entidad.

- El Sr. Ravirosa algo repuesto de su enfermedad, ha reanudado la publicación de "noticias", con la número 18, en la que nuevamente imparte instrucciones para los simpatizantes del Movimiento COPIE. Se refiere de modo especial a la edición del Almanaque COPIE para 1.962, en el que se recoge buena parte de la ideología de este movimiento, y cuya edición ha corrido a cargo de un grupo de la EDAO de Manresa (Barcelona), pudiendo dirigirse los pedidos a Ramón Bach C/ Escodinas, 39.

- La AECCOP (Asociación de Estudios Cooperativos) ha acordado en su última reunión del Consejo Directivo, crear una Escuela de Estudios Cooperativos, que acometerá la organización de cursos de iniciación y perfeccionamiento, calificándose "Centro Difusor del Cooperativismo", a los efectos de colaborar con el Patronato de Protección al Trabajo. Dentro del plan de actuación de esta nueva actividad de la AECCOP, se proyecta la organización de cursos sobre técnicas empresariales, contando con un grupo selecto de profesores especializados que constituirán la enseñanza de este tipo de formación técnico-empresarial.

- En relación con lo que hemos aludido anteriormente del tema "El Cooperativismo en el Desarrollo Económico", en el Seminario de la Cátedra de Cooperación, el economista Sr. Aragonés, ha pronunciado una conferencia sobre el indicado tema aludiendo a como las cooperativas pueden contribuir a que se intensifiquen el espíritu empresarial que favorezca la creación de nuevas empresas, no sólo cooperativas sino de otras clases. También aludió a la importancia de la influencia de las cooperativas en la liberación de inversiones, así como al desempleo y el paro encubierto. Señaló de forma muy especial las aportaciones que las cooperativas pueden efectuar al desarrollo agrícola.

- En la revista "Arco Iris" del Movimiento Cooperativo Brasileño, el profesor Juan Gascón, afirma que no se puede decir que una cooperativa realice su misión, si no se preocupa eficazmente de formar a sus asociados. Pero que esto no es suficiente, sino que debe preocuparse por la difusión del cooperativismo. En cierta manera en las cooperativas la publicidad debería orientarse hacia la difusión del espíritu cooperativo y de la organización cooperativa entre los demás ciudadanos.

- Recientemente ha sido traducido el libro de Paul Lambert, titulado "La Doctrina Cooperativa" por ediciones Interoop, Buenos Aires. La traducción ha sido realizada por los españoles Dres. Gascón y Elena. Esta obra es verdaderamente fundamental para adquirir un conocimiento suficiente del Movimiento Cooperativo.

- El cooperativismo de crédito en nuestro país tiene un escaso desarrollo, en contra de lo que ocurre en otros países, en los que este tipo de cooperación tiene un desarrollo muy notable. Parece ser que en la próxima ley, es decir Proyecto de Ley, de que se habló -

en la última ~~sesión~~ de Asambleas de Cooperativas se adopta una posición más favorable respecto a la creación directa de cooperativas de crédito, sin que tenga que suponer la existencia de otras cooperativas, como ocurre actualmente en España.

### - Información Económica -

- La novedad más destacada ha consistido en la petición dirigida al Mercado Común de apertura de negociaciones para ingreso en el mismo de nuestro país. Aunque en los medios más informados se esperaba esta medida con la casi certeza de que sería adoptada, para el público a constituido una total sorpresa. Hay que tener en cuenta que, desde el punto de vista técnico, no había opción alguna, ya que sería suicida que nuestro país se mantuviera al margen de la integración europea, ahora lo que queda por ver es en que plazo se producirá la integración, para lo que hay que tener en cuenta que hay bastantes países que lo tienen solicitado y al nuestro seguramente se le pondrán condiciones, como ya ha ocurrido con Turquía, aunque hay que reconocer que nosotros estamos en mejores condiciones para ello. Es muy probable que el plazo de duración del proceso de negociaciones sea muy prolongado y quizá transcurran dos años antes de que la integración sea un hecho. Sin embargo lo importante es que el camino emprendido es irreversible, puesto que no habrá dar marcha atrás en el mismo.

- Han empezado las discusiones y comentarios en torno a las consecuencias de la incorporación al Mercado Común. En la esfera oficial se ha preparado la constitución de una nueva comisión interministerial que continúe el trabajo de la que realizó estudios en 1958. En la esfera privada las reacciones han sido en general favorables, incluso en algunos sectores de la industria que posiblemente se verán más afectados.

- En el Sector Agrícola las repercusiones seguramente serán intensas, aun cuando es de esperar que se nos den condiciones análogas a las de Grecia, cuya forma de asociación con el M.C.E., es bastante favorable, previniéndose planes que incluso abarcan hasta los 82 años. A la larga la incorporación al Mercado Común beneficiará a nuestra agricultura, porque acelerará la mejora general que asegurará nuestros principales mercados. Sin embargo exigirá un elevado aumento de inversiones en el Sector Agrario.

- La política Agraria en este próximo etapa deberá tender a transformar las estructuras del campo, procurando que se creen muchas empresas agrícolas nuevas, porque la empresa grande también podrá constituir un modelo. No habrá de descuidarse en la creación y sostenimiento de la empresa familiar. Quizá en algunos casos sea necesario abandonar pueblos donde la vida es casi imposible y concentrarlos en tierras más fértiles. Esta es la síntesis de las ideas expuestas por el Sr. Martín Sánchez en reciente conferencia.

- Inglaterra aspira a que se resuelvan los problemas que están demorando su incorporación al M.C.E. para antes del verano. El Sr. Richard, Vice Canciller Alemán, opina que la Gran Bretaña estará dentro de la Comunidad a principios de 1.963, admitiéndose que serán protegidos los intereses de la Gran Bretaña en relación con los países de su influencia.

- Se continúa hablando del tema del Desarrollo Económico. Como consecuencia de su nombramiento del Comisario, que ha empezado a iniciar sus primeras actuaciones, se observa una intensificación de los trabajos para llegar en plazo breve a la formulación de un Plan Nacional. Punto esta noticia como la relativa a la Integración europea, ha causado efectos en el mercado de valores, registrándose una intensa negociación de títulos. Aunque en la Bolsa no ha sorprendido fundamentalmente la medida adoptada, manteniéndose la tónica general, se han observado algunas ligeras reacciones. Según los medios bursátiles la gran mayoría de los empresarios españoles están favorablemente dispuestos hacia la integración europea, no obstante las dificultades que ello les podrá originar en cuanto a sus procesos de reconversión.

- Recientemente sobre este tema, he publicado un artículo en el número de YA de 11 de Febrero, sobre el tema: "El Personal y la Reconversión de Industrias en el Desarrollo Económico", poniendo de manifiesto las posibilidades que a las empresas se les ofrecen para afrontar los problemas de personal a través de las ayudas del Fondo Nacional de Protección al Trabajo.

- Otro tema de gran actualidad lo constituye el Proyecto de Ley de Ordenación Bancaria, presentado por el Ministerio de Hacienda. Alvará aparejada la nacionalización de los bancos de España, el Hipotecario, el de Crédito Industrial, y el de Crédito Local. Las acciones del Banco emisor serán compradas a los accionistas, previo el justiprecio correspondiente. Se creará el Instituto de Crédito Medio y Largo Plazo se tardará a la especialización de la Banca Privada. Esta reforma cuando se lleve a efecto, constituirá un elemento muy destacado de nuestra estructura económica.

- El Sr. Fuentes Quintana ha pronunciado una conferencia en el ciclo sobre la reforma social de la empresa, sobre el tema "La Dimensión de la empresa en España como problema económico y social". Se afrontó por dicho autor el tema de la estructura y el tamaño que debe tener la empresa en el futuro de nuestro país, intentándose la posición de que se considere muy aconsejable el tipo de empresa mediana, a la medida de la posición humana.

- En relación con el tema de nuestra integración en el M.C.E. se afirma que nuestras exportaciones se redujeron en 1.961 en un 10%, y que más del 40% de las mismas va dirigida al Mercado-

Común, lo que pone de relieve la importancia que puede tener -  
nuestra integración. Hay que tener en cuenta que otro 30% más -  
se dirige a otros países europeos que no integrados, lo que supo-  
ne un 70% de exportaciones a países europeos del U.O.E.  
o a punto de integrarse en el mismo.

- Los sistemas para la exportación no es fácil que sean objetos  
de cambios próximos, por lo que subsistirá el triple sistema de  
licencias, globalización y lista de productos liberalizados. Sin  
embargo aún está pendiente lo relativo a las ampliaciones de -  
las listas de mercancías liberalizadas, como consecuencia de -  
los acuerdos con la OCDE, por lo que es probable que en estos -  
próximos meses se produzcan algunos cambios en este sentido, es-  
decir, de una mayor liberalización.

### Información Social.

- En el Ciclo de conferencias sobre la empresa que se viene ce-  
lebrando en el Instituto de Estudios Políticos, ha interveni-  
do el Prof. Garrigues que se ha ocupado del tema desde el punto -  
de vista jurídico, señalando que aunque en la actualidad los obra-  
rios están fuera de la empresa, desde el punto de vista jurídico  
hay que mantener una posición muy prudente respecto a su integra-  
ción en la misma, considerando que la única fórmula aceptable -  
sería la de facilitar la adquisición de participaciones de capi-  
tal para su entrada en la misma. En relación con la co-gestión -  
se manifestó opuesto a la misma, por estimar que es una modali-  
dad muy poco práctica y eficaz *X* aún razonable desde el punto  
de vista doctrinal.

- Por el contrario la opinión del Padre Jaime S.J. en una inter-  
vención en A.B.E., ha sido favorable a la co-gestión social, no -  
con carácter discrecional, sino obligatorio, y no meramente in-  
formativa o consultiva, sino también decisiva en los aspectos -  
laborales, extralaborales y técnicos. La Ciberidad de criterios  
por lo tanto existe en esta importante materia.

- Se ha celebrado en Caracas el V Congreso Internacional Católi-  
co de la Vida Rural, en el que las discusiones han *revisado*  
sobre la situación rural de América, con su inexcusable sub-de-  
sarrollo económico, su increíble injusticia social y su inverosi-  
mil estrés cultural religioso, llegando a afectar como consig-  
na católica de acción rural esta afirmación: "La tierra, para sí-  
que la cultiva".

- El Obispo Auxiliar de Barcelona, Monseñor Jubany, ha intervenido en el Ciclo sobre la reforma social de la empresa, afirmando que en la misma hay que tener en cuenta las normas morales, no constituyendo lo económico el único determinante de toda la actividad empresarial y señalando que el lucro no puede oponerse a las exigencias de la moral.
- El Catedrático de Política Social D. Federico Rodríguez, ha publicado en el periódico YA un importante artículo en el que ha defendido la necesidad de una Política Social más práctica en los países latinos y más parecida a la que realizan los países anglosajones, que no se fijen tanto en las declaraciones de principio, si no que se fijen en los hechos y busquen una solución adecuada para cada problema.
- El primero de Julio de 1.961 ha entrado en vigor en Alemania-Oriental un nuevo Código del Trabajo. Su texto ha provocado violentas controversias entre los Sindicatos de las Alemanias Occidental y Oriental, así como entre las Organizaciones Sindicales Internacionales. La tónica es marcadamente socialista y se prevé una intervención de los Sindicatos en toda la vida económica.
- En la clausura del Consejo Nacional de la Sección Femenina, celebrado a finales de Enero en Castellón, el Ministro del Movimiento ha afirmado <sup>que la</sup> tónica de la <sup>o</sup> orientación <sup>p</sup> político-social del Régimen consiste en democracia sin partidos, libertad responsable, <sup>re</sup> reforma empresarial y administrativa, vitalidad de la familia del municipio y del sindicato y la consecución de unos salarios altos.
- La emigración española a la Alemania Federal va adquiriendo un ritmo muy intenso. Los emigrantes controlados, a través del Instituto Español de Emigración alcanzan la cifra de 54.000, pero los expertos que trabajan en Alemania entre los emigrantes afirman que la emigración clandestina ha hecho elevar la indicada cifra hasta los 80.000. Los trabajadores españoles llegan a la ciudad de Colonia todos los viernes en el tren de las 23,10 de la tarde, siendo éstos los únicos que logran permiso de residencia y con él la carta de trabajo. Sin embargo, el grave problema estriba en los emigrantes que entran clandestinamente dando lugar a una serie de complicaciones desde el punto de vista de su instalación en el país y de su defensa, luchando para ello un grupo de sacerdotes, dependientes de la Comisión Episcopal de Emigración Española y en contacto con la Caritas Alemana.
- La formación de los dirigentes sindicales se considera de una importancia clave en los Estados Unidos. En esta Dirección trabajan los Movimientos Sindicales de aquel país, que se mantienen en una aptitud de independencia y autonomía respecto a la esfera política. Los Movimientos Sindicales citados mantienen becas

en notable cantidad en las mejores universidades del país para facilitar la formación de sus mejores dirigentes. También hay que destacar la práctica que llevan a cabo de tener a su servicio a técnicos de la mejor calidad que se pueden encontrar en todo el país.

- La entrada en el futuro de nuestro país en el M.E.B. planteará también problemas desde el ángulo social. Hay que tener en cuenta que nuestro nivel de salarios oscila entre el 25 y el 50% inferior a los países del citado espacio. En materia de jornada las diferencias no son muy marcadas, pero el nivel de formación profesional sí que obligará a que nuestros trabajadores tengan que ser objeto de un proceso mucho más intenso de formación. La facilidad de intercomunicación de trabajadores y técnicos que se originará, dará lugar a que nuestros trabajadores tengan que ponerse en competencia con los trabajadores extranjeros, en cuya lista nuestra psicología-fácil no estará en inferioridad de condiciones si dispone de la suficiente técnica.

-----