

LA INFLUENCIA DEL SINDICATO EN EL ESTADO MODERNO

A) LA ACCIÓN SINDICAL

La balanza de las fuerzas

Cada día se destaca con más acentuados rasgos la participación de los trabajadores en la organización y el funcionamiento del Estado moderno. Nuevo poder que aspira a neutralizar la fuerza de la clase que ha configurado y ha dirigido la sociedad moderna. La competición que ello entraña se manifestó desde mediados del siglo XIX en la coalición clandestina de los obreros y en acción subversiva del sindicato, contra un sistema de ideas y una estructura político-social entonces firmes y prestigiosas. En nuestros días, las agrupaciones nacionales e internacionales de trabajadores han sido legalizadas, y un conjunto de «garantías sociales» ha sido inscrito en la mayoría de las Constituciones, en forma correlativa a las antiguas declaraciones de derechos. A la coalición subversiva substituyó el sindicato oficializado y a las persecuciones policiales suplantaron las prerrogativas de los gremios y de sus dirigentes.

Carece de sentido tratar de eludir la historia, y fuerza es reconocer que ningún acontecimiento de orden temporal ha tenido la trascendencia del aludido fenómeno de coalición proletaria. Posiblemente cuanto hay de más crítico en la vida social y política de nuestros días, se desprende del hecho de la sindicación. El espaldarazo dado por gobernantes, jueces y empresarios a la asociación profesional obrera, suaviza la lucha y contribuye a la transmutación de la estructura económica; la cual, a su vez, impulsa la redistribución del poder. Pero, ello no obstante, subsiste el antiguo y profundo sentido antagónico de las dos clases productoras.

Innecesario es precisar que por poder no entendemos aquí el que resulta de la fuerza material, sino algo más complejo dentro de lo humano. Si el poder del patronato se descompone en múltiples facetas y manifestaciones (sus recur-

sos financieros, su ambiente social y su capacidad, experiencia e instrucción) la potencia obrera nace de su espíritu solidario, de la comunión de aspiraciones y la confluencia de esfuerzos, y hasta cierto punto, también se perfecciona y acrece con la adquisición de cualidades y medios «burgueses», que los dirigentes sindicales tienen a su alcance en creciente profusión.

No es razonable, pues, que los empleadores vean en la fuerza del adversario coaligado una mera presión de masa, algo físico e irracional. Ni tampoco lo es que los trabajadores creen que el dinero es la única potencia del patronato, desconociendo sus valores de capacidad (creación, invención, conducción), los de sacrificio (responsabilidad, concurrencia y azares económicos) y aun los de índole moral (espíritu de justicia y paternalismo) no ajenos al sentimiento cristiano de la vida. Cuando, hace más de un siglo, el trabajador individual fué exhortado a darse cuenta de su desamparo, penetró en él la idea de que toda la coerción del sistema económico causante de las desventuras del obrero se condensaba en el empleador. Y para contraponer una fuerza efectiva a la poderosa presión patronal se recurrió a la constitución de asociaciones obreras, que pronto desbordaron los cuadros de empresa, de federación industrial, de nación incluso.

La unión gremial de los trabajadores fué paso a paso alcanzando la jerarquía de un derecho reconocido internacionalmente; y en su virtud, todo hombre, cualquiera que sea el oficio que ejerza, tiende hoy a unirse con quienes realizan tareas semejantes y tienen con él intereses comunes.

Sin embargo, las agrupaciones proletarias no han dejado todavía de considerarse como el enemigo acosado; no han aprendido a juzgarse como uno de los dos factores básicos de la producción, elemento vital de la compleja estructura económica moderna. Y al actuar como si el obrero estuviese todavía inerme, tienden a provocar un desequilibrio de signo contrario al que pretenden neutralizar.

Antes de la organización sindical moderna el principio de igualdad de trabajadores y empleadores ante la ley podía ser objeto de justificada befa, pues trato idéntico no significa siempre trato equitativo. Trato igual que Anatole France caricaturizaba así: «Dans la majesté de son égalité pour tous, la loi interdit aux riches comme aux pauvres de dormir sur les bancs des parcs.» Pero hoy ya no puede hablarse de identidad de trato; los papeles se han invertido y en los países de sindicalismo libre la balanza cae ahora de lado de los trabajadores.

El poder de negociar de la clase obrera

La lucha sindical tiende hoy día a obtener un puesto en las instituciones económicas que deciden sobre la distribución de la renta nacional; centros de los que depende la orientación de la vida económica y social del país. Y se afirma la competencia en la defensa del salario gracias, sobre todo, al poder monopolístico de las grandes asociaciones obreras. Lo cual explica la correlación que algunos economistas han establecido entre el crecimiento sindical y las etapas de prosperidad y depresión, afirmando que se fortalece el movimiento sindical cuando el mercado está en auge y se debilita cuando el mercado está deprimido.

A este respecto, el profesor Charles E. Lindblom ha escrito un libro combativo (1) en el que intenta probar que el sindicalismo es incompatible con la supervivencia de un sistema económico de competencia. Después que los sindicatos lleguen a su pleno desenvolvimiento monopolístico, los productores y los consumidores estarán dominados por los trabajadores, que, según el autor, se mostrarán enemigos de la producción a nivel elevado, así como de la eficiencia industrial.

La tremenda dificultad del problema suele inclinar a los antagonistas hacia la intervención gubernamental. Pero ello tiene el inconveniente de que los gobiernos, para obrar, suelen inspirarse en motivos impropios que con frecuencia se presentan combinados. Esos motivos son: a), políticos, que aspiran a la recompensa de apoyos partidarios; b), sociales, que llevan a proteger a ciertas clases en detrimento de otras; c), económicos, que ora pugnan por obtener precios equitativos y una «justa» remuneración de los servicios, ora pretenden evitar desarreglos funcionales del mercado, ora buscan el favor de vendedores o de consumidores.

Peter S. Drucker ha dicho (2) que una vez que el gremialismo sea generalmente admitido y se haga poderoso, deberá aceptar su responsabilidad en los resultados (rendimiento y productividad de la empresa) y la estabilidad y productividad de la economía, pues «no se le puede permitir que sea un espíritu siempre negativo». Habrá de aceptar el principio de que el nivel de los salarios debe ser flexible, permitiendo «poner la prevención de pérdidas

(1) CH. E. LINDBLOM: *Sindicalismo y capitalismo*. New Haven. Yale University Press, 1949.

(2) P. S. DRUCKER: *La nueva sociedad*. Edít. Sudamericana, Buenos Aires, 1954, página 167.

delante de las demandas sobre salarios». Así, la sociedad habrá de exigir que, en la determinación de éstos, los criterios económicamente racionales predominen sobre los requerimientos políticos, llevando los sindicatos al convencimiento de que una política de salarios beneficiosa para la economía general y para la empresa, no está necesariamente reñida con el interés propio del gremio.

El monopolismo sindical y el bien común

Voces autorizadas se han elevado en los últimos años para prevenir contra el supuesto peligro del monopolismo sindical. Se ha dicho que el nuevo monopolio destruye el sistema de competición de precios, lleva a la sistemática desorganización de los mercados y socava la autoridad de los empleadores. Inconvenientes que se agudizan cuando se trata del poder del Estado, bajo la apariencia de apoyo a los sindicatos.

Un aspecto de la creciente tendencia intervencionista del sindicato es claro y razonable: si antes presionaban sólo en la esfera económica, hoy se esfuerzan los gremios por proteger a sus miembros de las acciones arbitrarias y asegurarles un trato de justicia y de respeto. Pero si el objetivo perseguido es, en definitiva, la subversión del sistema económico, su acción lleva a utilizar el poder sindical como arma política y, en este caso, inútiles son los esfuerzos para apaciguar y obtener la necesaria cooperación. Las exigencias extremosas — si exceden el nivel posible de seguridad y de ingresos — acrecen la inestabilidad también para eludir el influjo de fuerzas no reveladas — optan finalmente los Estados por controlar el poder reglamentario de los sindicatos, reservándose la tutela de su acción y organizando un régimen de responsabilidad que sancione los actos ilícitos, vigile el empleo del poder disciplinario y sujete a condiciones la declaración de huelga.

Por otra parte, la presión monopolística del sindicato puede llevar, a veces, al menosprecio de los intereses del cuerpo social, persiguiendo mejoras materiales sin consideración a las consecuencias económicas que habrá de sufrir el consumidor.

Ahora bien, siempre ha sido la sociedad una integración de grupos que se combaten, se equilibran, se combinan y se escalonan jerárquicamente en el conjunto. Y esa tensión entre los grupos y sus equilibrios móviles, que constituyen la trama misma de la vida social, manifestada durante una larga centuria como feudalismo económico, conduce ahora al desenvolvimiento de

un sindicalismo profesional, a un derecho social y a un institucionalismo que puede equilibrar los derechos de los dos factores de la producción.

En la sociedad moderna, de economía mundial y técnicas de todo orden en gran escala, las soluciones sindicalistas para servir adecuadamente a un orden social evolutivo y evolucionado pueden tener eficacia y sentido; y la agremiación de los trabajadores según los oficios o profesiones, con fines útiles de ayuda recíproca y mejoramiento del nivel moral y material de la vida, es una necesidad. Pues la industria produce hombres además de producir mercancías; y la clase de hombres que la nueva sociedad requiere no pueden producirse en lugares de trabajo que sean focos de despotismo. Por otra parte, la diversa condición de las acciones sindicales en los países muy industrializados, donde el movimiento de solidaridad obrera se ha desenvuelto espontáneamente frente a los pueblos menos desarrollados, donde la acción de los gobiernos influye poderosamente en dicho movimiento, lleva a reconocer que el mismo sindicalismo no revolucionario lucha por conseguir un derecho social que equilibre los derechos privativos de los dos sectores.

B) EL DERECHO SINDICAL

La libertad sindical y su contrasentido

El derecho de asociarse con fines útiles se considera todavía como una consecuencia de la libertad civil y lleva implícito el derecho a no ser compulsado a formar parte de un sindicato determinado. Teóricamente es una integración de otros varios derechos a saber: el de sindicarse, el de no sindicarse, el de escoger el sindicato, el de estar afiliado en condición pasiva, el de intervenir en la gestión del sindicato. Pero este haz de libertades implica muchas veces una contraposición de intereses y no hay seguridad de que todos puedan permanecer intangibles. Y así es que, en la práctica, el régimen del «Closed Shop» parece ser el coronamiento lógico de la acción sindical, pues no hay sindicato cuya ambición no sea agrupar el cien por cien de los trabajadores de cada empresa. Ahora bien, si todo derecho debe soportar las limitaciones necesarias para salvaguardar el bien común, toda limitación ha de estar justificada por los hechos y ha de practicarse sin desmedro de los principios jurídicos fundamentales.

El argumento de los sindicatos es indudablemente válido: los no afiliados, sin contraer deberes se benefician obteniendo ventajas derivadas del esfuerzo

ajeno. Por ello, se dice, no está lejano el día en que no nos será posible substraernos a los deberes de la solidaridad profesional, del mismo modo que no podemos substraernos a los de la solidaridad nacional. Pero la protección del derecho sindical tiene dos manifestaciones: 1), protección de la libertad sindical del trabajador, y 2), protección de la libertad sindical de las asociaciones profesionales. En virtud de lo primero, las leyes suelen prohibir la discriminación sindical durante el empleo y establecen ciertos privilegios sindicales en favor de los dirigentes de los sindicatos. De acuerdo al segundo punto suele prohibirse la intervención patronal en la organización y funcionamiento de los sindicatos, y se establece la obligatoriedad de aceptar la negociación de convenios colectivos con los representantes sindicales.

Un aspecto especial de la protección a que nos referimos es el derecho de relativa inamovilidad de los dirigentes sindicales, que se ha alcanzado a través de las luchas de afianzamiento y legalización del sindicato. Primeramente se declaraban huelgas y se ejercían presiones colectivas para impedir el despido de los dirigentes. Pero después ya los convenios colectivos estatúan la inamovilidad; y más recientemente las leyes van incorporando esta forma de protección.

En realidad, los sindicatos han servido para encaminar mejor a la empresa en las relaciones con su personal y en sus responsabilidades hacia el mismo; de ahí, y por razones de sano equilibrio, los gobiernos van admitiendo la conveniencia de ayudar a las asociaciones obreras a evolucionar hacia un nuevo tipo de sindicalismo dinámico que coopere con la empresa en bien de los intereses comunes. El proceso es lento y arduo; pero se puede confiar que sindicatos y empresas se verán forzosamente obligados a transformarse en organizaciones de conjunción cooperadora, con objetivos eficaces para la economía de ambos y para la economía general.

La huelga, proceso mórbido

En nuestro tiempo, la multiplicación de los conflictos obreros y la agravación de sus repercusiones en el amplio campo nacional —y aún, con frecuencia, en el de la economía internacional—, ha impresionado profundamente a la opinión. Las reflexiones hechas por hombres de todas las categorías sociales en la diaria conversación, los ecos de las iniciativas tomadas en los países más avanzados, los artículos y comentarios de la prensa de los distintos matices, todo revela cómo surge una corriente de ideas en cuyo origen descubrimos un sentimiento de sorpresa y de incompreensión ante la perpetuación

de procedimientos que dañan principalmente a las clases modestas y, en particular, a la colectividad que se trata de defender. El consumidor y el usuario, víctimas, en definitiva, de toda perturbación económica, se han preguntado si la cesación del trabajo (mirada hasta hace poco con benevolencia y como inevitable y justa manifestación del espíritu reivindicativo) no era un proceso esencialmente mórbido, y si la salud social no exige la constitución de un orden más allá de toda posibilidad de tal conflicto. Quienes están por encima del pensamiento gregario sostienen ya que la idea del derecho de huelga no significa progreso en el camino de la paz y el bienestar públicos, sino un retroceso a las formas de justicia primitiva. «Desde hace muchos siglos, ha dicho lord Beveridge, se rechazó la ordalía de la lucha como medio de arreglar los conflictos legales entre ciudadanos. Las huelgas y el cierre de fábricas, aun cuando no pueden prohibirse legalmente en una sociedad libre, resultan anacronismos tan carentes de defensa como la ordalía de la Edad Media» (3).

Verdad es que partimos de la idea de la evolución creadora, no de la reivindicación revolucionaria. En este último caso, el espíritu de reivindicación plantea brutalmente su derecho y lucha para obtener, no su reconocimiento por el adversario, sino su implantación sobre los despojos del antagonista. Pero con arreglo a la idea de evolución, los «derechos sindicales» no se contraponen a la búsqueda de fórmulas eficaces o adecuadas que hagan innecesaria la huelga y, en consecuencia, la reduzcan a un recurso extremo y de rara oportunidad. Pues Derecho es la cristalización de un orden conveniente, y huelga es la resistencia perturbadora del estado de cosas que de aquél deriva.

Debe tenerse presente que donde perdura la estructura contractualista de tipo «liberal» del Novecientos, y donde, en consecuencia, los obreros no tengan el amparo del derecho que contrabalancee el desequilibrio de las fuerzas, carece de sentido hablar de ilegalidad de la huelga, pues a veces es el único medio para restablecer o implantar las relaciones equitativas. Pero si el nuevo derecho social ofrece a las partes del contrato de trabajo la posibilidad de lograr por medio del juez o de los organismos de conciliación y arbitraje el tratamiento de justicia que una de entre ellas no quiso adoptar, la huelga no sólo es innecesaria, sino ilegal. Francesco Carnelutti nos da, a este respecto, un ejemplo sugeridor (4): «También el acreedor tiene un derecho hacia el deudor que no le paga, y sin embargo, no puede, para lograr el pago, hacerle

(3) W. H. BEVERIDGE: *La ocupación plena*, pág. 257. F. C. E. de México, 1947, 538 páginas.

(4) F. CARNELUTTI: «¿Derecho o delito de huelga?». *Diario La Ley*, Buenos Aires, 13 de abril de 1948.

la guerra. La ley no permite esa conducta porque le ofrece otro medio para lograr el mismo resultado: el proceso civil.»

La huelga es un acto jurídico que, por serlo, está sujeto a reglamentación, pues para que del acto surjan los efectos «jurídicos» deseados, es necesario que reúna ciertos requisitos de fondo y forma. En algunos países del ámbito «occidental» esas normas implican subordinación a los organismos administrativos del Estado; en otros existen sistemas particulares de conciliación y arbitraje, y sólo una coerción deriva del poder estatal: la obligatoriedad del recurso a los procedimientos pacíficos de arreglo. Pues aunque es misión del Estado evitar las huelgas, la mera prohibición no es ni moral ni eficaz. De ahí que se opte por el sistema más difícil, pero evidentemente superior, de hacerlas innecesarias. Y para ello, el recurso a la conciliación y al arbitraje debe entrañar —sea en su adaptación, sea en sus efectos— cierto carácter de obligatoriedad.

El convenio colectivo

Con la persistente acción de sus grupos directivos y a través de las conferencias de la Organización Internacional del Trabajo, los sindicatos han presionado tesoneramente para obtener una norma de orden especial que garantice la consolidación de las «conquistas sociales» y promueva la uniformidad de los contratos. Los empresarios, renuentes en un principio, comprenden ya la conveniencia de un mecanismo jurídico que permita la conciliación y debilite el espíritu subversivo oculto en la acción reivindicativa libre.

Si tratamos de esclarecer la posición del convenio colectivo y de su auge como nueva forma de conferir carácter jurídico a las relaciones entre empresarios y trabajadores, habremos de tener presente estos dos hechos: 1) El convenio colectivo nace como contrato y actúa como ley; 2) Con la consolidación de los sindicatos, la práctica de los convenios se extiende porque el derecho de negociar se va transformando para aquéllos en una condición de prestigio.

En efecto, por lo que se refiere al primer punto, sabido es que el acuerdo es un contrato entre empresarios y asalariados, que tiene la particularidad de quedar encuadrado en el derecho del trabajo y obtener, con frecuencia, la sanción legal no sólo para su efectividad, sino también para la extensión y la generalización de sus efectos jurídicos. Adviértase que no se trata de un mero contrato ordinario en el que, sobre todo, cuenta la voluntad de las partes, sino de una convención en la que los pactantes están constituidos en una comunidad destinada a establecer normas de conducta para los mandantes;

normas que se desprenden de la realidad social y a las cuales el Estado dota de los resortes necesarios para que sean efectivas.

Sin embargo, a medida que se configura y completa el Derecho del trabajo, retorna al legislador la misión de regular las relaciones obreras y pierden importancia los convenios. Por eso se perfila ya el criterio de que los convenios colectivos debieran modificarse y limitar su contenido y alcance a los casos en que la legislación se extiende a campos dominados hasta el presente por las prácticas consuetudinarias. Puesto que su objeto es consagrar el progreso que pueda resultar de las nuevas prácticas, en tiempos de renovación y avance social y cuando la evolución ha sido cristalizada en una ley, el convenio pierde gran parte de su razón de ser. Recuérdese, en efecto, que a causa de la creciente intervención legislativa del Estado se está restringiendo cada vez más el campo, hasta hace poco libre, de la iniciativa particular en materia de condiciones de trabajo. Así, por ejemplo, las cuestiones que fueron tema principal de los primeros convenios colectivos, o sea salario mínimo y jornada máxima, se encuentran hoy reguladas por la ley en la mayoría de los países.

Si además de las indispensables garantías para prevenir desviaciones de esa clase, la legislación llegara a completar las reformas que el grado de desenvolvimiento económico y político permite consagrar, poco quedaría para la regulación privada de las partes, a no ser que se aspire a exceder lo que la ley establezca y mantener viva y afanosa la puja de promesas entre gobiernos y sindicatos. Y si el Estado toma bajo su férula —como sucede en las épocas críticas— la fijación o control de los salarios, la misión de los sindicatos queda limitada a exigir beneficios complementarios, a la fiscalización del ingreso del trabajador y la imposición del sistema —tan antieconómico como injusto— de los aumentos y ascensos por antigüedad.

Para que responda a su objeto, el convenio colectivo debe surgir como resultado de un esfuerzo común por allanar dificultades y tramar o construir un equilibrio ponderado. Si llega a concertarse de ese modo, a porfía de ese fin, no puede suponerse que las partes ignoren el alcance de lo establecido ni es lógico que del nuevo texto surjan desavenencias y conflictos. Si, por el contrario, lleva en su texto resabios de rencor o de recelo, o débil disposición para modificar las prácticas que se haya pretendido enmendar, siempre se encontrarán en sus mismas estipulaciones imprevisiones o fisuras por donde resquebrajar la estructura elaborada o en que apoyar más encarnizadas exigencias o argucias para la evasión del compromiso.

A nada conduce pretender que el convenio contemple todas las posibles situaciones litigiosas y prevea todas las cuestiones de interés para las partes.

Cuanto más se reglamente, más abundantes y bizantinas serán las discusiones, más valor se dará a la letra del texto, relegando lo sensato y esclarecedor, que es tener previsto un organismo y un procedimiento para considerar en cada caso —con equidad y rigor— el problema que se plantee.

Ello pone también en evidencia otra doble dificultad de las relaciones laborales: la resultante de la absorbente preocupación del empresario por la faz económica del convenio, con descuido del trato directo con sus trabajadores, y la que nace de la ingenua creencia de éstos de que en la vida del trabajo no hay niveles ni situaciones inaccesibles.

C) LAS TÉCNICAS DE RELACIÓN

Cooperación y coordinación

Sobre la inquietud del presente se levantan con frecuencia sensatas admoniciones dirigidas a empresarios y trabajadores, encareciendo la deposición del viejo espíritu patronal y aconsejando mayor realismo en las exigencias sindicales. Coordinación o revolución, parece ser el dilema. Pues la racionalización técnica no basta para alcanzar los objetivos económicos, y mucho menos para modificar la naturaleza esencial de los hombres. Si mano de obra y capital han de trabajar coordinadamente para cumplir el propósito común de aumentar la productividad y los niveles de vida, trabajadores y gerentes habrán de superar las rutinas mentales y deberán familiarizarse con los principios y técnicas de la negociación equitativa. Ello quizá permita superar la fase de estéril lucha sindical y llegar —a través del debate conciliador— a la fecundidad de la coordinación de obligaciones e intereses.

Jurídicamente no existe todavía el necesario mecanismo procesal, y psicológicamente, los convenios colectivos suelen fallar porque sus cláusulas llegan con dificultad a la mente del hombre común. De ordinario, su firma va precedida por debates agitados en los que las partes continúan demostrando poca comprensión de cómo deben ser las relaciones mutuas. En estas circunstancias, si uno de los dos bandos es más fuerte que el otro (sea por la presión económica o por el favor gubernamental) se rompe el equilibrio produciéndose un abusivo constreñimiento de la voluntad de uno de los negociadores. De ahí que, en ocasiones, lo que debía ser un esfuerzo encaminado a obtener un pacto firme y de efectividad real y práctica, se convierte en una imposición que habrá de ser fuente de nuevos y más graves conflictos.

La técnica de la negociación

La experiencia demuestra que los celos y los resentimientos proceden, más que de supuestas situaciones injustas, de los procedimientos adoptados para resolver las quejas y solicitudes, pues no se tiene en cuenta que aunque un buen procedimiento no contribuye por sí solo a crear buenas relaciones, las facilita y ayuda a mejorarlas. Por otra parte, suele haber obstinación en ignorar que no es antieconómico dar la impresión de buena voluntad, y que si ella se evidenciara podrían evitarse fatigosas discusiones sobre la conveniencia de un tipo específico de estipulación. La franqueza prudente puede ser llave maestra que simplifique los textos y reduzca las reclamaciones. Por esto las prácticas modernas sobre relaciones del trabajo hacen hincapié en la necesidad de no regatear los porqués y recomiendan no negar lo factible ni demorar el reconocimiento de lo justo, y en general, evitar que se levante un castillo para defender una nimiedad.

La política de áspero regateo da ventajas en ciertos casos y en ciertas épocas; en nuestro tiempo no es la más adecuada. Pero aun sin pensar en la circunstancia que presiona, debemos reconocer que todavía nadie ha demostrado que el trato deferente, la relación afable y la información sobre objetivos del trabajo y sobre la situación de los negocios, reduzcan los dividendos.

No importa cómo se muevan las ruedas del mecanismo de relación; el empleador debe ajustarlas a sus posibilidades y a la prestación del mejor servicio y de la más abundante producción. Pero no debe obrar con medias tintas, con inútiles demoras ni con rigidez testaruda. Debe estar dispuesto a corregir los errores, apaciguar los ánimos y sugerir o aceptar ideas que contribuyan a perfeccionar la buena, normal y confiada relación.

El problema de los móviles

El empresario debe comprender que al cambiar la expresión material de la sociedad como consecuencia de la industrialización, el hombre ha permanecido el mismo. Y que concentrada su acción personal en mejorar la eficiencia de los métodos industriales, poco ha hecho para asegurar la espontaneidad de la cooperación. Movidio por los propósitos que son la razón de ser de la industria, en general se ha limitado al simple estudio del tiempo en que pue-

de ser hecho el trabajo. Pero desde ahora, y en nombre de los mismos propósitos, debe completar su análisis con observaciones adicionales.

Se estará, por ejemplo, en mejores condiciones de enfrentar con éxito los problemas actuales de la productividad, cuando se comprenda que es preferible considerar el problema de los móviles y de los estímulos industriales, más que como una cuestión de recompensas pecuniarias, como una necesidad de elevar la moral de los trabajadores dentro de la empresa. Reconocemos que ni la paz política ni la paz social pueden ser organizadas líricamente, y aun en el campo de las relaciones de trabajo es pueril confiar en que la pacificación pueda conseguirse con apelaciones a la buena fe o a la generosidad. Pero, al igual que en las relaciones entre los pueblos, para no sumergirnos definitivamente en una existencia donde prime lo elemental y primario; para alcanzar un tipo de vida donde reine la serenidad, la seguridad y el decoro, no existe más que un recurso. Ese recurso es la inteligencia. Inteligente realismo en los planes, inteligente habilidad en las negociaciones colectivas, inteligente decencia en el cumplimiento de los acuerdos.

Una actitud desprovista de pasiones y de regateos triviales es más digna, pero es también, a la larga, más cómoda y más económica. Por esto la nueva cultura industrial configura un nuevo tipo de dirigente —de empresa y de sindicato— dispuesto a corregir errores, a apaciguar exaltaciones y a sugerir o aceptar ideas que contribuyan a perfeccionar una relación más fecunda.

MARCIAL PASCUCHI