



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Biblioteca "Alfredo L. Palacios"



# Educación e incentivación en la productividad económica

Aramouni, Antonio

1963

Cita APA:

Aramouni, A. (1963). Educación e incentivación en la productividad económica. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Este documento forma parte de la colección de tesis doctorales de la Biblioteca Central "Alfredo L. Palacios". Su utilización debe ser acompañada por la cita bibliográfica con reconocimiento de la fuente.

Fuente: Biblioteca Digital de la Facultad de Ciencias Económicas - Universidad de Buenos Aires

# EDUCACION E INCENTIVACION EN LA PRODUCTIVIDAD ECONOMICA

## R E S U M E N

Nuestro propósito es demostrar que el más alto nivel de productividad, sólo se logra si empresarios y trabajadores poseen una educación en el más amplio sentido de la palabra, y si a la clase trabajadora se la estimula o incentiva con medidas sociales que contemplen la dignidad de la persona humana, que alegren la labor cotidiana, y que protejan adecuadamente los riesgos presentes y futuros de la familia.

Analizamos primeramente cuáles son las motivaciones preliminares de la productividad, explicando las causas y condiciones, y específicamente lo que ocurre en la Argentina, Hablamos sobre la Filosofía del Hombre desde el punto de vista de una concepción cristiana y de su lugar dentro de la sociedad. En "Falsas Filosofía del Hombre", comentamos los sistemas que han alterado el concepto correcto, y en "Filosofía del Trabajo" explicamos las teorías sobre la naturaleza del trabajo, sus deberes y derechos.

**LA EDUCACION, PRINCIPIO DE LA PRODUCTIVIDAD** es el título del segundo capítulo, en el cual pasamos revista al significado de este término, resumiendo que la educación debe desarrollar integralmente y al máximo posible las facultades o potencias humanas, vigorizando las voluntades en el cumplimiento del deber, fortaleciendo el carácter para configurar así una recta personalidad. Mostramos la relación directa entre la educación, la productividad y las distintas actividades económicas en general. Damos las bases que debe reunir la formación profesional de dirigentes de empresas, técnicos, especialistas y mano de obra capacitada, relacionándola con la libertad de enseñanza. Vinculamos los problemas que atañen a la universidad y la empresa, la obra que ambas pueden hacer en común, y se apuntan las posibles soluciones para la crisis educacional por que atraviesa nuestro país.

En el capítulo tercero se desarrolla el Contenido e Importancia del concepto de Empresa, sus características, exigencias y funcionamiento de la misma. Esto se complementa con un apartado denominado "Filosofía de la empresa", y más adelante aludimos a sus finalidades, objetivos y papel que le cabe en el mundo contemporáneo, agregando el tema de la libre empresa. Definimos al hombre de empresa, enumerando las condiciones que debe cumplir, y las cualidades fundamentales y secundarias del dirigente.

Proponemos que la dirección de empresas se encare como carrera universitaria, con una serie de exigencias y especialidades, en vistas a su porvenir.

La Remuneración del Trabajador, tema de importancia fundamental con respecto a la productividad, ocupa el cuarto capítulo. La insatisfacción obrera, la situación económica en que se desenvuelve su vida el trabajador y los principios sobre los cuales deberá aplicarse una política de salarios justa, se explican ampliamente, para determinar así las condiciones de vida a que tiene derecho elemental todo trabajador. Desde este capítulo inclusive, en adelante, tratamos los incentivos sociales de distinto orden que inciden en una mayor productividad.

Los conflictos laborales, traducidos en huelgas, y su influencia en la productividad, son el tema del capítulo quinto. Estudiamos los orígenes varios de las huelgas y las medidas preventivas y de solución. Se pasa revista a la legislación nacional y general, aún la más actualizada, y entramos a enumerar algunas reglas respecto de la legitimidad de las huelgas y sus distintas características e incidencias en la comunidad. Insertamos una opinión judicial sobre casos concretos suficientemente representativos, analizando a continuación iniciativas de formación de fondos de reserva para tiempos de huelga, seguros de paro obrero y las experiencias en el extranjero sobre este particular. Las relaciones patronales-obreras de fundamental importancia en el problema es un punto debidamente desarrollado.

Todo lo referente a previsión y seguridad social se ofrece minuciosamente en el sexto capítulo. Después de dar nuestra opinión sobre el estado actual de los riesgos del trabajo, de la seguridad social en nuestro país, del sistema de previsión social y jubilatorio y su trascendencia en la economía, fijamos un nuevo concepto acerca de lo que debe ser Seguridad Social. Puntualizamos fallas y defectos y mostramos soluciones y ventajas de las mismas, en base a las experiencias recogidas. Abordamos el tema "Accidentes de Trabajo", sus causas, valor de la prevención y del seguro y comparación de regímenes entre la Argentina y los Estados Unidos. La situación del obrero argentino y del empleador, frente a la ley de accidentes, es confrontada con los mayores beneficios que brinda un seguro privado. Asimismo observamos los riesgos en los ambientes de trabajo y damos estadísticas respecto de las ventajas de los sistemas de prevención y seguridad. El plan Schreiber de jubilación dinámica de conocido éxito en la Alemania occidental en nuestros días, complementa el apartado.

---

Los factores físico-psicológicos en los ambientes de trabajo, es el título del séptimo (7o.) capítulo. El confort en general también resulta un aspecto coadyuvante de la productividad. Si el elemento térmico, el color, la iluminación y ventilación, se tienen en cuenta en los talleres y oficinas, habrá de seguro mayor rendimiento con menor esfuerzo físico. Establecemos una relación entre el confort térmico y los accidentes de trabajo, agregando las estadísticas correspondientes. En otro ítem de este título nos referimos a los efectos biopsíquicos de la música seleccionada, demostrando la influencia en la mejora ambiental, lo que se traduce finalmente en un aumento de la productividad.

En el capítulo octavo tratamos de la Difusión de la propiedad de la empresa. Describimos los diferentes tipos de gran empresa, objetos, forma de funcionamiento y explicamos de qué manera influye en la productividad la democratización del capital. Explicamos la trascendencia que tiene en la prosperidad de una economía, la capitalización de la clase media y damos ejemplos de lo que ocurre en Estados Unidos en lo que respecta a la difusión de la propiedad de acciones de grandes firmas, y su significado en el espíritu de los trabajadores-inversionistas. Pasamos luego exámen a las sociedades cooperativas, su carácter comunitario, cómo se forman y funcionan, qué propósitos persiguen y cómo beneficia a la productividad. Se alude después al cooperativismo en la Argentina, trazándose un cuadro panorámico de su desarrollo histórico. Se examina el cooperativismo agrario y el eléctrico, y destacamos la importancia de las cooperativas en la solución del problema de la vivienda, prestando especial interés a la educación cooperativista.

Del contenido de esta obra se concluye que, dadas una serie de condiciones sociales, y partiendo fundamentalmente de dirigentes y mano de obra educados, se logrará modificar en forma notoria, mejorándolo indudablemente, el actual índice de productividad en la Argentina.

Si los dirigentes estiman al Hombre en toda su dignidad; si se cumple cabalmente la misión educativa, formando empresarios y trabajadores responsables e idóneos; si se remunera con justicia posibilitando un nivel de vida familiar razonable en el mundo moderno de hoy; si se sabe reducir los conflictos laborales mediante nobles relaciones patronales-obreras que respeten los mutuos derechos; si se establece un adecuado régimen de previsión y seguridad social que proteja ampliamente al trabajador y su familia, durante y después del período activo;

si el ambiente de trabajo es confortable y seguro, mejorando el estado psicofísico y eliminando riesgos; si se desarrolla el plan de difundir la propiedad de las sociedades de capital entre el mayor número posible de personas; y si finalmente, se fomenta la creación y participación en las cooperativas, podemos asegurar que nuestra patria tendrá un extraordinario incremento de su productividad económica.↔

*Antonio Guzmán*

**ORIGINAL**

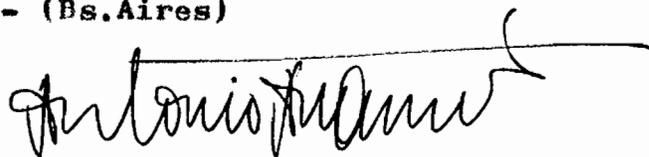
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
DE LA UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES

TESIS DOCTORAL

"EDUCACION E INCENTIVACION EN  
LA PRODUCTIVIDAD ECONOMICA"

Presentado por

ANTONIO AFAMOUNI  
No.de Registro 13.415  
Basavilbaso 4648  
LANUS - (Bs.Aires)



AGOSTO DE 1963.

**CAPITULO I - EL HOMBRE Y LA PRODUCTIVIDAD. Motivaciones  
Filosofía del Hombre.-**

La deshumanización de la economía, planeada sin el hombre. Las organizaciones políticas con el ser humano sólo como engranaje. Perjuicio para la producción. Repercusiones políticas. Pérdida del valor de la maquinaria moderna y del tecnicismo ante la subestimación del hombre .....Página 1

La incentivación del empresario en función de la persona humana. La Empresa. ....Página 2

Motivaciones de la productividad; sus causas y condiciones. Dificultad de señalar una causa como principal ..Página 3

El hombre, punto de procedencia y término de la productividad. La sana filosofía del hombre, Corporeidad y espiritualidad del ser humano. Su inteligencia y las cuatro funciones de ésta. ....Página 4

El régimen capitalista. Una falsa filosofía del hombre. El nacional-socialismo y el socialismo marxista. Otras falsas filosofías. La dignidad del hombre, su trabajo en el mundo y su destino, sólo compatibles con una filosofía humanística. Filosofía del trabajo. Un derecho y un deber del hombre. Función personal, familiar y social del trabajo. ....Página 5

Desarrollo de esos tres aspectos de la función laboral. El trabajo, afirmación de la dignidad humana. La ascensión del trabajo, el problema de nuestro siglo. La democracia política y la democracia económica. El régimen salarial, idea fundamental de la Encíclica "Mater et Magistra". Comentarios en esa Encíclica de la "Rerum Novarum". El trabajo, no mercancía sino expresión de la persona humana. Justicia y equidad, deberes del Estado en cuanto al trabajo. Relaciones entre obreros y empresarios. La distribución equitativa de riqueza. La reforma estructural de los organismos de producción. ....Página 7

## CAPITULO II - LA EDUCACION, PRINCIPIO DE LA PRODUCTIVIDAD.

El problema principal de un pueblo. Carencia de una educación adecuada, principalmente en el aspecto económico. Formación educacional del hombre como cuerpo y alma. ....	Página 8
La educación como idea y como realidad. Efecto de la educación sobre la economía. ....	Página 9
El conocimiento, recurso "mater" del hombre para crear riqueza. A mayores grados de escolaridad en un país, índice más alto de producción. Una estadística brasileña de 1959. La formación profesional, columna vertebral de la economía. ....	Página 10
La libertad humana en relación con el trabajo. La desmasificación del obrero. La educación, arte de utilizar los conocimientos. Errores de la educación tradicional. Visión parcial y desarticulada del hombre. ....	Página 11
Falsa dualidad en el plan de la educación secundaria: La formación humanista, separada de la formación técnica. La educación tecnológica. La conciencia del límite de la técnica y su relación con la vida moral. ....	Página 12
Formación de dirigentes de empresa. El hombre de empresa: personalidad, autoridad, La empresa y el plano moral. El ansia de dinero y el espíritu de empresa. Múltiple responsabilidad del empresario. Visión del hombre de empresa ideal y en la realidad. ....	Página 13
Los fracasos empresarios, por fallas morales. ....	Página 14
Siete cualidades del hombre de empresa. Importancia de los colaboradores. La ciencia de la empresa. ....	Página 15
Proporción de los conocimientos técnicos y de cultura general en el hombre de empresa. Formación de los cuadros superiores de dirigentes. Los universitarios. La enseñanza sistemática especializada en los Estados Unidos de Norteamérica. ....	Página 16

Un centro análogo en Bélgica. "El método de los casos" en la Universidad de Harvard. Formación de técnicos y especialistas de la industria. No debe perderse de vista al obrero. ....	Página 17
No es jefe quien quiere. Contra la masificación del obrero. ....	Página 18
¿Aniquilación del hombre por la máquina? La rápida industrialización de nuestro país y el abandono del campo. Errónea orientación de la enseñanza industrial con detrimento de la agrícola. ....	Página 19
Papel de la empresa en colaboración con la universidad. ....	Página 20
Formación de la mano de obra capacitada. El dramatismo de la masificación. Responsabilidad colectiva. ....	Página 21
Los sindicatos y la formación del obrero. El trabajador cansado con producción defectuosa. El descanso en el trabajo. La recreación. ....	Página 22
Las escuelas de aprendices. Universidad y Empresa. Misión social de la primera. Responsabilidad de la Empresa. ....	Página 23
Las empresas estadounidenses y los gastos universitarios. ....	Página 24
Pujanza del sistema educativo superior en el extranjero. ....	Página 25
La función de los gremios. Su falta de ayuda al estudiante bien dotado. Las empresas como laboratorios de trabajos prácticos. El empresario y su papel de educador. ....	Página 26
Refuerzo del renglón educacional en el presupuesto de la nación. Formación de maestros y profesores. Revisión de planes de estudios. Creación del "Fondo para la Educación". ....	Página 28

**CAPITULO III - VISION HUMANISTA DE LA EMPRESA.-**

- La Empresa - El hombre de empresa -
- La dirección de empresas - Empresa y Comunidad.-

Importancia y concepto de la empresa. Célula esencial de nuestro sistema económico. Su dirección y los fines de lucro creciente. Trascendencia del dirigente de empresa. Las finanzas de la empresa.	
Medios para mejor producción y reducción de costos. ...	Página 30
El trabajo y sus problemas. ....	Página 31
Unión de hombres y fin y medios comunes. ....	Página 32
Filosofía de la empresa. Aquello por lo que existe, para lo que sirve y en que se distingue. Su definición. Lo que no es y lo que es. ....	Página 33
Causa final de la empresa. Fin próximo. Fin último. Causa formal. Una estructura jurídica con múltiples institutos. ....	Página 34
Diferencias entre una empresa de copropietarios y otra que es propiedad de uno solo. Causa eficiente. Causa material. ....	Página 35
La libre empresa. La competencia. Relaciones entre la empresa y el personal. ....	Página 37
El hombre de empresa. ....	Página 39
Cinco ideas básicas. Relaciones humanas en la empresa. ....	Página 42
Quejas del personal. ....	Página 43
La dirección de empresas, una nueva carrera. ....	Página 45
Empresa y Comunidad. Individualismo y colectivismo. El pensamiento católico hacia la vida comunitaria ....	Página 48
Aplicación de la fórmula comunitaria a la empresa. Meta común en la empresa: Producir más. ....	Página 49
Gravitación de la economía en la estructura económica y social. Elevación del nivel de vida. Dependencia de la empresa de la prosperidad general. ....	Página 50
Las utilidades de las empresas y el incremento de la producción. Consecuencias de las ganancias excesivas. Planes de expansión. Incentivación. ....	Página 51
Empobrecimiento de las empresas. Retroceso industrial. ....	Página 52

La Argentina y su movimiento industrializador.	
El desarrollo sin una planificación humanística; problemas sociales. ....	Página 53
Equilibrio entre el campo y la ciudad. ....	Página 54

**CAPITULO IV - LA REMUNERACION DEL TRABAJADOR.-**

La insatisfacción. ....	Página 55
El salario diferencial. El sacrificio del empresario y el mercado consumidor. ....	Página 56
La política de salarios. El salario justo. Importancia del trabajador como consumidor. Requisitos del salario justo. Criterios reguladores: Justicia y equidad. ....	Página 57
Una forma superior de justicia. ....	Página 58
La remuneración de la mujer. El salario, el matrimonio y la familia. ....	Página 59
La automatización, modificación considerable en el campo del trabajo. Los beneficios para la empresa. El fomento de la riqueza pública. ....	Página 60
La prosperidad de un pueblo y la distribución justa de los bienes. Proporción entre la retribución del trabajo y los beneficios de la empresa. El "Pleno Empleo". La participación de los trabajadores en los beneficios. ....	Página 61
El salario justo, factor de normalidad y de productividad en la empresa. Superación del salario vital familiar estricto, en beneficio de la productividad y del nivel de vida general. La incentivación por rendimiento. Desconfianza del sector sindical. ....	Página 62
Indispensable necesidad de innovación. ....	Página 63

**CAPITULO V - DISMINUCION DE LA PRODUCTIVIDAD POR CONFLICTOS LABORALES.- Causas originarias - Prevención.-**

Influencia de las huelgas en la productividad. Fin intrínseco de la huelga. Fines extrínsecos diversos. El "santo derecho a la huelga". El dere- cho de huelga reconocido. La reforma constitucio- nal argentina de 1957. ....	Página 64
Otras leyes constitucionales argentinas y sus dis- posiciones relativas a la huelga. El arbitraje obligatorio y el voluntario. El decreto de setiem- bre de 1962. ....	Página 65
La legitimidad de la huelga. La productividad. Significado de una huelga. ....	Página 66
Eficacia e ineficacia de la misma. Perjuicios para la productividad. Reglas para la legitimidad de las huelgas. ....	Página 67
El problema de los salarios caídos con motivo de una huelga. Sindicatos con fondos de reserva para compensar esos perjuicios. ....	Página 69
Un fallo judicial. ....	Página 70
El seguro de paro obrero. ....	Página 72
Legislación uruguaya al respecto. ....	Página 73
Medios para prevenir conflictos. La economía ante las huelgas. ....	Página 74
La O.I.T. La paz en las relaciones laborales. Las huelgas en Suiza. ....	Página 75

## CAPITULO VI - LA SEGURIDAD SOCIAL.-

Un refugio frente a las fluctuaciones de la vida humana. Un programa inglés para combatir a "los cinco gigantes malignos". Justicia, necesidad y relevancia de la legislación al respecto. La Encíclica "Mater et Magistra" y la política social asegurativa. ....	Página 81
Régimen argentino de seguridad social. Los seguros sociales y su mínima protección a la vejez. ....	Página 82
Ineficacia del sistema argentino de Previsión Social. La jubilación en la Argentina. Régimen de privilegio en la primera etapa. Las cajas para personal del Estado y Ferroviario. ....	Página 83

Segunda etapa: Cajas de Servicios Públicos, Bancarios y Seguros, Periodismo y Navegación. Generalización del sistema jubilatorio. Cajas del Personal de Comercio y Actividades Civiles, Servicio Doméstico, Industria, Trabajadores Independientes, Profesionales, Empresarios y Trabajadores Rurales. ....	Página 84
Creación del Instituto Nacional de Previsión Social. Desnaturalización del sistema jubilatorio; postergación de organizar la solidaridad social con el concurso de todos los sectores que intervienen en la producción. ....	Página 85
El sistema jubilatorio argentino, el más caro del mundo. Desproporción entre aportes y beneficios, dificultades en el cobro de haberes y destino de los fondos aportados. ....	Página 86
El sistema de aportes jubilatorios; "régimen impositivo al trabajo" ....	Página 86
El laberinto legislativo de las jubilaciones. Burocracia. Los gestores officiosos. ....	Página 87
Fines de los aportes jubilatorios según la ley, y que no se cumplen. El sufrimiento de los jubilados. Soluciones. ....	Página 88
Mantenimiento del sistema actual. Solución transitoria. Ventajas de los sistemas. Rebaja en el pago de las jubilaciones. Aumento del nivel de vida de los trabajadores. ....	Página 90
El sistema de seguros. Un caso práctico de su funcionamiento. ....	Página 91
Su influencia en el aumento de la producción. Sistema de jubilación dinámica de pensión para la vejez. ....	Página 92
El sistema alemán. Su aspecto práctico. La caja sin dinero. ....	Página 93
Pacto de solidaridad entre tres generaciones: los jubilados, los trabajadores activos y los jóvenes. ....	Página 96
Análisis y ventaja de ese sistema. ....	Página 97

Accidentes del trabajo. Seguridad social e industrial. Conceptos de la seguridad social. La Constitución de 1957. Seguro Social obligatorio. La Conferencia Internacional del Trabajo. ....	Página 105
La Ley 9688 y los accidentes del trabajo. ....	Página 106
Importancia de la previsión y el seguro. Seguridad industrial. La defensa contra los accidentes y la mayor productividad. Vigencia universal de las leyes de accidentes de trabajo. Problemas derivados del accidente para el trabajador y para el empresario. Conceptos modernos en la materia. Innovaciones oportunas. ....	Página 107
La medicina del trabajo. Finalidades del seguro de accidentes. Educación preventiva del obrero. Los técnicos en seguridad en las fábricas. ....	Página 108
En Suecia: Asociaciones obrero-patronales. Requisitos para una póliza de seguro contra accidentes en los Estados Unidos. La previsión de accidentes y la colaboración médica. La indemnización no es reparación. ....	Página 109
La rehabilitación total. El valor de la rehabilitación. ....	Página 110
El sistema vigente en Canadá. Una institución norteamericana de protección al obrero reaccidentado. Situación del obrero argentino. Deficiencias de la Ley 9688. ....	Página 111
Responsabilidades y beneficios imprescindibles en una futura ley de accidentes de trabajo. ....	Página 112
"Leyes Muertas". Otras disposiciones análogas en inobservancia. ....	Página 113
El código de fábricas. Ejemplo de Australia, Inglaterra y Brasil. La "Ciencia del Hombre", el futuro de la civilización. ....	Página 114
La seguridad en los ambientes de trabajo. ....	Página 116
Los problemas del trabajo insalubre. Perjuicio para la productividad. Permanencia del peligro. Soluciones. ....	Página 117

Cuidado de la inmunidad del personal en esos ambientes o de su resistencia. Influencia clínica. "Factores psicológicos de la productividad". Exámenes sanitarios. ....	Página 118
El Instituto Argentino de Seguridad. ....	Página 119

CAPITULO VII - EL AMBIENTE DE TRABAJO.-

Factores físico-psicológicos en los ambientes de trabajo. El confort térmico en las fábricas. Un organismo sin fatiga. Cuatro factores físicos para obtener el bienestar térmico indispensable. El color y la música funcional. ....	Página 120
Índice psicrométrico, Katatemperatura, temperatura efectiva americana y temperatura resultante seca total. El grado termométrico con aire industrial limpio. ....	Página 121
El desgaste energético. Escala de temperatura efectiva americana. Una ponencia del II Congreso Argentino de Medicina del Trabajo. ....	Página 122
Proporción entre accidentes del trabajo y confort térmico. ....	Página 123
Efectos bio-psíquicos de la música en el trabajador. ...	Página 124
Influencia de la música adecuada en el estado de ánimo del personal. Variados efectos de las distintas formas de la música. La música funcional. ....	Página 125
Equilibrio bio-psíquico e índice de productividad. ....	Página 127

CAPITULO VIII - LA DIFUSION DE LA PROPIEDAD DE LA EMPRESA.-

Dos tipos de gran empresa: La Sociedad Anónima y la Estatal. Tres tendencias. La efectiva difusión de bienes productivos entre todas las clases sociales, según la Encíclica "Mater et Magistra". ....	Página 129
El desarrollo económico. Participación de pequeños, medianos y grandes inversores. ....	Página 130

Fomento del ahorro popular. La democratización del capital y su influjo en la mayor productividad.	
Distribución de la riqueza. El ejemplo de la Arabia Saudita. ....	Página 131
Requisito del adelanto social: Pirámide con base amplia, aunque con menor altura. El mayor grupo de accionistas en los Estados Unidos. ....	Página 132
Promedio significativo de la economía y las finanzas norteamericanas. Por cada dos accionistas, un obrero. Los pequeños ahorristas y la inversión en acciones. ....	Página 133
Los estudiantes accionistas. Un ejemplo para los empresarios y trabajadores argentinos. ....	Página 134
Un resorte para incentivar la producción. El accionariado del trabajo. ....	Página 135
Las cooperativas, difusoras de la propiedad. Espíritu comunitario de la cooperativa. Reciprocidad de esfuerzos por los comunes intereses. La cooperativa y su diferencia con las otras sociedades mercantiles. Cooperativas profesionales y no profesionales. ....	Página 136
Las agrícolas, de trabajo, artesanales. Las de consumo, de crédito, de seguros, vivienda y de usuarios de servicios públicos o particulares. La primera cooperativa. Liga Internacional de Cooperativas. Las más destacadas de los Estados Unidos. ....	Página 137
La Alianza Cooperativa Internacional. Fines principales de las cooperativas. ....	Página 138
La Ley Argentina de Cooperativas. ....	Página 139
Cooperativas de trabajo. ....	Página 140
Sustitución del empresario ....	Página 141
Rendimiento de la cooperativa de trabajo. Escuela de disciplina y colaboración. Cooperativismo en la Argentina. Primeras cooperativas en Chubut, Pigüé y Entre Ríos. ....	Página 142

Una estadística de cooperativas argentinas de trabajo, en diversos ramos. ....	Página 143
El cooperativismo agrario y eléctrico en el país. Varias leyes con normas para el desarrollo del cooperativismo rural. Datos de algunas encuestas sobre cooperativas. ....	Página 144
Las cooperativas de electricidad y su auge en el país. ....	Página 145
La educación cooperativista. El centro de estudios cooperativos. ....	Página 146
La cooperativa, otra solución para el problema de la vivienda. Incumbencia del Estado. El ejemplo de los Estados Unidos. ....	Página 147
Ayuda a las cooperativas. ....	Página 148
Conclusión Final .....	Página 149
Bibliografía General .....	Páginas 150/155

Se habla o escribe a menudo, hoy día, de la deshumanización de la economía planeada sin el hombre, de las organizaciones políticas estatizantes en las que se reduce al ser humano al papel de un engranaje.

Alegatos muy enérgicos ("La hora veinticinco", "Hombres y engranajes", el film "Tiempos modernos", etc.) se han alzado para enjuiciar esta visión miope que en el terreno económico-social va acompañada de graves injusticias y que, en la inspiración de la empresa se traduce, a la postre, en perjuicio de la producción y de los mismos empresarios, además de las hondas repercusiones políticas que trae aparejadas.

El empresario, industrial o comerciante, al trazar los lineamientos de su edificio económico no debe perder de vista, desde un comienzo, la enorme trascendencia que va a tener el hombre en la marcha de su empresa. El hombre, sí, pero no como un elemento más del cuadro de organización; sino el hombre capaz de pensar, de sentir, de estar a gusto en un taller aireado o cálido; el hombre que se preocupa por una mujer a la que ama, que quiere a sus hijos bien alimentados y vestidos y con una formación e instrucción a la que quizá él ni pudo aspirar, que es competente para cambiar ideas sobre un proceso de elaboración con el jefe de taller.

¿De que sirven la maquinaria moderna, los estudios de mercado, la superación técnica, aún en el caso de la automatización, si el hombre, disminuido en su verdadera dimensión, es visto con enfoque erróneo e injusto?

Nuestro trabajo quiere, por ello, demostrar que todo aumento

de productividad, que la incentivación del esfuerzo empresario se <sup>2</sup>  
se debe conjugar en función de la persona humana. Cualquier resul-  
tado que se logre sin este elemento fundamental, será pasajero;  
cualquier plan en el que no se trabaje con los binomios hombre-  
inversión, hombre-comercialización, hombre-tecnificación, etc.,  
está condenado al fracaso aunque produzca satisfacción en los  
directorios.

En cuanto al plan general de este trabajo, si bien la exposi-  
ción general tiene por pivote a la empresa, los capítulos más im-  
portantes son los referentes a la educación y la incentivación y  
a las formas de lograrlas con una concepción humana y social de  
la economía.

## MOTIVACIONES PRELIMINARES DE LA PRODUCTIVIDAD

1) PRODUCTIVIDAD Y CAUSALIDAD. Nuestro propósito, que participa del quehacer científico, es investigar las causas y las condiciones de la productividad de un pueblo y, en concreto, del nuestro.

Sabemos que no es tarea fácil. Señalar una causa como primordial y relegar las otras a un plano secundario, sería osado y ligero. Lo desechamos como imposible. Todavía no se ha descubierto una medicina universal que cure todos los males y mucho menos, una causa única de donde provenga el mal físico. La productividad de una nación no depende de un solo factor, sino de innumerables factores. La productividad es a un pueblo, como la salud es al hombre. La salud de un individuo no depende sólo y exclusivamente del clima reinante, o de los medicamentos, o de la eficiente circulación de la sangre, o del equilibrio psíquico, sino de la reunión de éstos y muchos otros factores. Así, la productividad de una nación no depende solamente de una extensa red caminera, o de los seguros sociales, o de la eficiente administración de los bienes públicos, o de la mayor difusión de la propiedad privada, sino que depende de todos estos factores y de otros más. La razón es clara y evidente. Una nación es un organismo viviente y para poder vivir necesita muchos impulsos y de distinto orden. Permitásenos una comparación para esclarecer nuestras ideas. Una nación tiene, como un cuerpo, su anatomía: el jefe del estado es la cabeza de la nación; los súbditos son los miembros; las leyes, el alma; la producción es la sangre; y la productividad, la salud de esa nación.

Ante la pregunta ¿Cuáles son las causas de la productividad?

Debemos responder que son muchas, pero que todas se identifican con este principio fundamental: "La productividad de un pueblo viene

del hombre y debe volver al hombre como a su fin inmediato".

Por eso, como umbral de nuestro trabajo debemos añadir un segundo principio, corolario del anterior: "Todo estudio sobre la actividad del hombre debe apoyarse en una sana filosofía del hombre".

2) FILOSOFIA DEL HOMBRE. El hombre es el ser más perfecto de la naturaleza. Los sentidos aprehenden su corporeidad, pero nuestra inteligencia, que "lee dentro", nos dice que es, por sobre todo, un ser espiritual. La razón más profunda de su espiritualidad la encontramos en su inteligencia. Nos dice la psicología que la inteligencia obra de cuatro formas: aprehende, concibe, juzga y razona. Aprehende de las realidades exteriores la "esencia" de las cosas. La concibe en sí, llamándose "concepto" al fruto de esa concepción. Este concepto ("idea") no es materia sino que está separado de ella; es inmaterial, simple, indivisible y, por lo tanto, es espiritual. Por esto, con justa razón, al hombre lo llamamos "rey de la creación" pues k por su carácter espiritual es superior a todo, y todas las cosas le deben pleitesía.

El hombre es superior al reino mineral, vegetal y animal. En sí mismo, en su cuerpo, lleva el sello de los demás reinos. Pero, por su inteligencia aprehendiendo todas las cosas y su voluntad lo hace libre. De aquí concluimos que el hombre -ese "verdadero 'microcosmos' como decían los antiguos, que excede con mucho valor a todo el inmenso mundo inanimado" (Encíclica "Divini Redemptoris") - tiene todas las cosas a él subordinadas y no vive para estar él sujeto a las cosas terrenas. Y éso porque, como lo expresa Jacques Maritain, "en la carne y en los huesos del hombre, hay un alma que es un espíritu y que vale más que todo el universo material; la persona humana, por mucho

que dependa de los menores accidentes de la materia, existe con la existencia misma de su alma, que domina al tiempo y a la muerte; la raíz de su personalidad es el espíritu".

3) FALSAS FILOSOFÍAS DEL HOMBRE. El régimen capitalista ha violado el orden del que hablamos más arriba. Cuántas veces, en las relaciones laborales, la única mira era la explotación arbitraria y el exclusivo provecho del capital, sin tener en cuenta la dignidad humana.

El nacional socialismo ha concebido su teoría alrededor de la raza y ha sacrificado a millares de hombres en aras de la pureza aria, de una nación supuestamente llamada al predominio.

El socialismo marxista en su expresión más absoluta, el comunismo, quiere centrar al hombre en una sociedad sin clases. Los resultados están a la vista: dictaduras feroces con una nueva clase de dirigentes y burócratas.

Todas estas filosofías y tendencias políticas son antihumanas. Nosotros tenemos un sentido muy alto del hombre y de su dignidad e inspiramos su quehacer terreno y su destino en los principios de una filosofía humanística.

4) FILOSOFÍA DEL TRABAJO. Muchas teorías se han expuesto sobre la naturaleza del trabajo. ¿Es un derecho, un deber, un castigo, una función social? Según desde el ángulo que se mire, el trabajo puede ser un derecho o un deber. Respecto a la familia y a la sociedad, en general, el trabajo es un deber. El hombre "debe" alimentar a los suyos y el único medio es el trabajo. La sociedad le da medios de subsistencia y el hombre "debe" responder a la sociedad. Agregamos que el hombre tiene el deber de su propia conservación, la cual

solamente conseguirá por el trabajo.

Correlativamente, el trabajo es un derecho. De acuerdo a una definición simple del trabajo podríamos decir que es "el derecho a procurarse los medios de subsistencia". Y de acuerdo a un concepto más elevado "el derecho del hombre a dar a la sociedad los frutos de su capacidad física e intelectual ya educada".

Y todavía podríamos remontarnos más, expresando que es "el derecho del hombre de afirmar su propia dignidad". Con el trabajo el hombre se expresa, traduce todo su interior y lo convierte en un "opus", en el hacer de una creación.

Nuestro siglo marca, como problema social dominante, la ascensión del trabajo. Las tensiones sociales no deben impedir este ascenso justo en cuanto se traduzca en el bien de la comunidad. La democracia política fracasará si no logra, mediante una distribución más justa de la propiedad, realizarse también como democracia económica.

El régimen salarial será la principal piedra de toque de toda concepción del trabajo. Deshecha casi por completo la tiránica concepción liberal de las relaciones laborales, no creemos nada más oportuno que referirnos, en este y otros aspectos, a la Encíclica "Mater et Magistra", que, como todo el documento, trasluce el principio humanista de suma dignidad y respeto del ser humano. De todos los sectores -económicos, sociales, políticos, gremiales- han surgido voces de admiración para el documento pontificio, aún por parte de quienes no comparten la fe religiosa de donde emana o que en otros aspectos, aún la combaten.

El primer principio fundamental que sostiene es la dignidad de

la persona humana. Por eso, en su parte primera, al referirse a la encíclica "Rerum Novarum", dice: "Ellos (los principios básicos) miran ante todo al trabajo que debe ser valorado y tratado no como una mercancía, sino como expresión de la persona humana... Es además deber del Estado el procurar que las condiciones de trabajo estén reguladas según la justicia y la equidad, y que en los ambientes de trabajo no sufra mengua, en el cuerpo ni en el espíritu, la dignidad de la persona humana... Obreros y empresarios deben regular sus relaciones inspirándose en el principio de la solidaridad humana y de la fraternidad cristiana".

Este principio reclama un cambio estructural en los bienes económicos para lograr una equitativa distribución de la riqueza. El pleno desarrollo del hombre exige bienes materiales que al estar a su servicio son causa de su promoción y perfeccionamiento. Pero junto a esta aspiración de justicia, la encíclica pide algo más: una reforma en la estructura de los organismos productivos. Va, pues, más allá de las consideraciones económicas, poniendo énfasis en la dignidad del hombre, en su propia iniciativa, en su responsabilidad, en su capacidad de participación en todas las escalas del organismo económico sin que por ello deba ver menguada su personalidad. Y así al recordar el radiomensaje de Pío XII, en 1941, expresa: "... el derecho de cada hombre a usar de estos bienes para su sustento está en relación de prioridad frente a cualquier otro derecho de contenido económico;... el derecho de propiedad se configura de tal manera que no pueda constituir obstáculo para que sea satisfecha la inderogable exigencia de que los bienes, creados por Dios para todos los hombres, equitativamente afluyan a todos, según los principios de la justicia y de la caridad".

Se ha dicho, ya muchas veces, y por boca de relevantes pensadores, intelectuales y hombres de estado, que el principal problema de un pueblo es, en primer lugar, el de su educación. En nuestro país, ese problema, siempre candente, se ve agudizado día a día, y ya pocos son los que dudan de que muchos de nuestros males se verían resueltos si nos decidiéramos a llevar a cabo, efectiva y realmente, un exhaustivo plan de educación. El panorama es hoy desolador. En todos los planos de la vida cotidiana se observa lo mismo: subversión de valores, confusión, falta de orientación neta y definida, bancarrota moral, frutos todos de una educación equivocada o, en el mejor de los casos, incompleta.-

Y uno de los aspectos de la vida de la nación que más se resiente por esta falta de una educación adecuada, por esta deformación del individuo, es justamente el económico. Dado que en el juego de imponderables que gravitan sobre la buena marcha de una nación, economía y política están en íntima correspondencia, al fallar uno de los términos del binomio la ecuación se desmorona; y demasiado bien sabemos todos que los errores políticos de un pueblo se originan, siempre, en carencias, fallas y deterioros de su formación. Porque por educación no habremos de entender un simple conjunto de conocimientos impartidos al azar y apenas asimilados sino, muy por el contrario, una integración armónica, un dotar al hombre de todos los elementos que le permitan ubicarse en la sociedad de su época, comprender su función en la misma, su destino, y resolver toda clase de problemas no estrictamente materiales, y que tocan a otros aspectos que la simple subsistencia cotidiana. En una palabra, hablamos de su formación, entendido el hombre como un todo orgánico, cuerpo y alma, materia y espíritu.-

Casi resulta obvio, pues, señalar la inmensa importancia que tiene, para el destino de un país, la formación de sus habitantes. Sean éstos

C A P I T U L O I

EL HOMBRE Y LA PRODUCTIVIDAD

MOTIVACIONES

FILOSOFIA DEL HOMBRE

estadistas, políticos, hombres de empresa, u ocupen los lugares más modestos dentro de la organización jerárquica de la comunidad, del conocimiento y la comprensión de cuál es el lugar que cada uno debe ocupar dentro de esa sociedad, y de lo que ésta exige y espera de él, derivarán incontables beneficios. Corresponde pues al Estado, en primerísimo lugar, la obligación de preocuparse por que esta educación tienda a ser formación (ya que es función connatural e irremunciable del medio familiar formar al niño), y alcance a todas las capas de la sociedad. Preocupación que ha de ser entendida sanamente, y no confundida con una ingerencia estatal, que cuando excede de los justos límites se convierte sólo en traba y en factor desfigurante y anómalo. Un estado solícito, alerta ante las exigencias del porvenir, deberá comprender que educar es la mejor de las inversiones; "la inmediata necesidad de una nación" - dice Alfred Whitehead, eminente pensador inglés- es la de poseer una gran cantidad de trabajadores con genio inventivo, y de empleadores atentos al desarrollo de nuevas ideas. Hay un medio, sólo un medio, de llegar a esos admirables resultados. Ese mismo medio es la producción de obreros, hombres de ciencia y empleadores que sientan placer en su trabajo".- Y otro educador, éste argentino, se expresa así con respecto al mismo problema: "La educación, como idea y como realidad, constituye el problema capital para el hombre porque está ligado a los aspectos esenciales de su vida. Es una de las fuerzas más decisivas de la formación individual y del destino de los pueblos".-

Volvamos, aunque rápidamente, sobre el importantísimo efecto ejercido por la educación sobre la economía del país. Las modernas estadísticas demuestran que los países a los cuales se suele aludir hoy como "subdesarrollados" son, casi sin excepciones, aquéllos en los cuales el índice de analfabetismo alcanza porcentajes mayores. León Halpern, estudioso dedicado a este tema, ha expuesto sus interesantes conclusiones

en un artículo periodístico: Tras referirse a la interdependencia que existe entre los recursos materiales e inmateriales con que cuenta el hombre, dice el articulista: "Se llega así a la conclusión de que el recurso "mater" de que dispone el hombre para la transformación de los recursos naturales en riqueza es el conocimiento. Este se adquiere por el proceso educativo, lo que indica así, lógica y sintéticamente, el valor económico de la educación". Y más adelante expresa: "Se ha establecido fehacientemente que aquellos países que han orientado su política educativa a la obtención de los mayores grados de escolaridad son los que han alcanzado los más altos grados de producción bruta nacional, deduciendo por ello que la educación no es un dispendio, sino una inversión". Y como argumento de una evidencia incontrastable, nos proporciona las siguientes cifras estadísticas, de validez para el Brasil (año 1959):

Cantidad de cruzeiros percibidos por un individuo sin formación escolar durante el periodo de su vida útil .....	1.450.000.-
Idem para un individuo que ha completado su curso de posgraduado .....	11.700.000.-
Renta producida por un individuo sin formación escolar, durante el periodo de su vida útil; (cruzeiros) .....	2.200.000.-
Idem para un egresado universitario .....	72.000.000.-

Se evidencian así cuáles son los beneficios de la educación en su proyección puramente material. Si a esto se añaden las ventajas, las adquisiciones y las satisfacciones que la misma reporta en el plano espiritual, se entenderá fácilmente por qué hacemos tanto hincapié en la importancia realmente esencial de la educación, en cuanto ésta hace a los múltiples aspectos de la vida de un país y de sus habitantes.-

#### LA FORMACION PROFESIONAL.-

Verdadera columna vertebral de la economía de un país es la formación profesional. Casi no necesita explicarse que a mejores dirigentes,

a técnicos más capacitados, a una mano de obra no sólo calificada y eficiente, sino también dignificada, corresponderá, automáticamente, una producción en todo sentido superior. Y no aludimos, lo repetimos, sólo a lo material. A este respecto, nadie con más autoridad moral que S.S. pío XII quien, en una alocución dirigida a profesores y alumnos de escuelas populares, pronunciada el 10. de marzo de 1953, les expresó:

"Estimamos superfluo extendernos sobre los beneficios de la educación popular para la formación profesional. El hombre no ejerce su profesión por sólo un motivo de ganancia, sino también para emplear sus facultades físicas, morales, intelectuales, en provecho de la comunidad. Satisfacer a cuantos desean suplir la falta total o parcial de su aprendizaje; facilitarles la elección de un oficio más de conformidad con sus aptitudes y sus gustos; procurarles un apoyo para el día en que la desocupación toque a su actividad principal; son serias ventajas de que ya gozan numerosos alumnos. Serían sin embargo insuficientes aún si no se ayudase a cada trabajador a realizar su obra, no como una ciega herramienta o como una simple rueda de un sabio mecanismo, sino como un ser humano, que encuentra en su mismo trabajo la alegría de dominar la materia inerte, de tratarla con inteligencia y habilidad, de hacer que sirva para fines útiles a la sociedad humana".-

En el fondo de estas palabras debemos leer la clara alusión a uno de los tal vez más acuciantes problemas que debe enfrentar el hombre actual: el de su libertad, en su relación directa con el trabajo. Sobre este tema volveremos al ocuparnos en particular de la desmasificación del obrero. Mientras tanto, conviene no perder de vista el concepto que nos ha guiado hasta ahora: el que define a la educación como el arte para utilizar los conocimientos. Una de las fallas fundamentales de la educación tradicional ha sido, durante mucho tiempo, la visión parcial, desarticulada del hombre, sobre la cual ha apoyado sus principios pedagógicos y sus métodos didácticos. Desde la escuela primaria sufrimos una

invasión de verbalismo; la enseñanza pareciera desentenderse de lo que Montovani acertadamente define como "emoción de la época", sin percibir los reclamos del medio social. Sabido es que el niño que abandona el ciclo primario es totalmente inapto para enfrentar posteriormente cualquiera de los múltiples problemas que le ha de presentar la vida; de este hecho las clases humildes son las más perjudicadas, justamente debido a que se hallan en una situación económica desventajosa para continuar costando los estudios de sus hijos. Pero el mal señalado -desintegración de los conocimientos impartidos- no sólo no desaparece en el ciclo medio sino que se hace más grave. La educación secundaria está planeada, aquí como en otras partes, sobre una falsa dualidad: formación humanista por una parte, técnica por la otra, que se ignoran mutuamente, y que parcializan peligrosamente la formación del educando, porque el intelecto no puede trabajar en el vacío: se necesitan tanto la teoría como la práctica. Si por una parte la educación humanista prescinde totalmente de toda referencia técnica, no es menos cierto que la enseñanza técnica desconoce la importancia de una formación humanista. Al respecto, citamos estas hermosas palabras de A. Whitehead, en la obra antes nombrada: "Tanto para los patronos como para los obreros, una educación técnica o tecnológica, para ser capaz de satisfacer las necesidades prácticas de la nación, debe ser concebida con espíritu liberal, como un real esclarecimiento intelectual respecto a los principios aplicados y a los servicios rendidos. En tal educación, el estudio de la geometría y de la poesía es tan esencial como el de las piezas de una máquina".-

Así, pues, y dado que el interés de nuestro trabajo está centrado especialmente en la formación de técnicos, no estará de más apuntar que en dicha formación será necesario proporcionarles una idea acerca del universo, de sí mismo, de las calidades humanas esenciales y de cierta conducta social y política. Será igualmente ineludible formarle la conciencia de los límites y el poder de la técnica, para que no ignore sus

efectos y su relación con la vida moral.

Para mayor claridad de nuestra exposición, hemos dividido el presente tema en:

- a) Formación de dirigentes de empresa;
- b) formación de técnicos y especialistas de la industria;
- c) formación de mano de obra capacitada.

a).- Formación de dirigentes de empresa.-

Enrique Shaw enumera las condiciones que, a su juicio, debe reunir el dirigente de empresa. Ellas son: hombre de personalidad, hombre que merezca la autoridad, hombre de empresa -emprendedor-, que se domine a sí mismo, que use la inteligencia, comprensivo, que sepa escuchar, y de auténtica vida espiritual. Shaw enumera una serie de condiciones que son, por lógica, predominantemente morales. De lo cual se infiere la gran influencia que, sobre la vida y la marcha de la empresa, ha de tener siempre el plano moral. Al respecto, dice A. Whitehead:

"Los empresarios son los empleadores ya prósperos, son personas importantes, que tienen relaciones comerciales con todo el mundo, que poseen ya riquezas. Si esos hombres consideran sus negocios como simples medios indiferentes para adquirir otras oportunidades de vida sin relación con ellos carecen de estímulo para su actividad". El ansia de dinero producirá avaricia y no espíritu de empresa.-

Caemos así en el problema de la responsabilidad, que para el empresario es múltiple: responsabilidad ante sí y su conciencia, ante la sociedad y ante todos sus subalternos. El empresario es -o debería ser- una especie de gobernante de un estado que tenderá a ser ideal sin abandonar por eso la realidad, y de cuyo mejor gobierno derivarán satisfacciones y bienestar para toda la comunidad. ¡Pero qué largo es todavía el camino a recorrer! Las fallas y las dificultades se acumulan, más no por eso es imposible alcanzar la meta. Estos fracasos se deben, en

la mayoría de los casos, a fallas morales de la formación. Y este defecto no es sólo nuestro, local; las palabras de Jacques Spaey, estudioso belga en cuestiones empresarias, lo ilustran suficientemente:

"Medimos cada vez mejor las muy serias lagunas sociales que existen en la educación de todos los belgas.

Se podría precisar un poco esta idea diciendo que la gran dificultad que se experimenta al racionalizar, al objetivar, al coordinar los problemas que suscitan las relaciones de trabajo, radica en la incompreensión. No es sólo un defecto de la instrucción, pues se la encuentra en los cuadros dirigentes, en los grados más altos de la jerarquía. Se trata de una manera de enfocar las cosas, casi de una cierta visión del mundo, en la cual los problemas humanos son considerados a la luz de un moralismo sumario (autoridad, deber, responsabilidad, control, etc.) y de una experiencia a menudo decepcionante de nuestra preocupada vida social, donde las mejores intenciones se ven rápidamente desnaturalizadas, y los compromisos se ven fácilmente coronados por el éxito".

Pero este éxito aparente, obtenido por la improvisación, no lleva a resultados duraderos. Si bien es cierto y necesario que, antes que ningún otro, el hombre de empresa debe poseer rapidez mental e iniciativa, para hacer frente a los problemas que inesperadamente puedan presentársele, no puede convertir esto en sistema ni mucho menos en norma moral. "El progreso tecnológico no es simplemente un hecho, es un hecho humano, debido únicamente al genio del hombre", dice J.Verstraelen.

Para afrontar este hecho hacen falta hombres de cualidades, de solidez poco comunes. Según René Perrin, el dirigente de empresa privada (que es aquél sobre quien se centra nuestro interés, puesto que la economía estatizada restringe la libertad de iniciativa, y la planificada, como en el caso soviético, la prohíbe expresamente) debe cumplir con las siguientes condiciones:

- a).- Proceder en tiempo útil al aumento de la producción necesaria para satisfacer las necesidades crecientes de una economía en expansión, evitando las importaciones y la superproducción inútil o nociva;
- b).- hallarse siempre en un plano de competencia, nacional e internacional;
- c).- llevar a cabo las investigaciones de laboratorio o de taller, para estar siempre a la vanguardia;
- d).- ser el animador y el coordinador de un equipo complejo;
- e).- tener muy en cuenta la previsión en todos sus planos;
- f).- elegir y arbitrar cuidadosamente ante todos los posibles problemas;
- g).- Tener clara conciencia, en todo momento, de los problemas económicos a afrontar.

Condición, pues, fundamental, es que el dirigente de empresa, dado el ritmo vertiginoso que sigue la evolución industrial de nuestra época, siga a su vez sin desmayos ese progreso tecnológico, adaptándose a él. Para ello, es necesaria la mayor cantidad posible de conocimientos de toda índole: a mayores recursos, mayores posibilidades de éxito. Hoy día se estiman ya insuficientes los conocimientos puramente empíricos; una sólida y extensa base teórica es imprescindible. Es importantísimo es también que el Dirigente de Empresa cuente con un cuadro de colaboradores muy eficiente; al respecto, aunque exageradas en su sentido, conviene recordar las palabras del multimillonario estadounidense, Andrew Carnegie: "Podéis quitarme todo, mis fábricas, mis máquinas, mis millones, dejadme sólo mi equipo de colaboradores, y en cinco años habré reconquistado todo mi poder".

No se nace dirigente de empresa; pero es posible hacerlo. Tampoco tiene ya vigencia la figura del otrora célebre -y en buena parte improvisador- "self-made man". Existe actualmente una ciencia de la empresa, organizada con alta seriedad y eficiencia, que brinda todos los benefi-

cios de una formación teórico-práctica ventajosa. Por otra parte, es indudable que la formación no especializada en el campo de la empresa, que brindan las distintas carreras universitarias, será de un valor inapreciable para el futuro dirigente, al cual Fayol exige la siguiente proporción en sus conocimientos:

Conocimientos técnicos .....	8%
Conocimientos accesorios especializados ...	32%
Cultura general .....	60%

No faltará quien se extrañe ante la importancia asignada al papel de la cultura general en la formación del dirigente de empresa. Debe entonces recordarse lo que señalábamos anteriormente: el dirigente de empresa tiene que ser proteico, ha de saber adaptarse a cualquier situación, interpretarla y afrontarla, y las armas para hacerlo sólo puede proporcionárselas una muy amplia cultura general. Por otra parte, los conocimientos derivados de la especialización, (como en el caso de dirigentes de empresa que son previamente economistas, abogados, etc.) enriquecerá sin duda alguna el campo de actuación específica profesional del dirigente de empresa. Campo en el que también juega un rol muy importante la experiencia, pero una vez coordinada y debidamente interpretada, previa a su aplicación.-

Asimismo, y paralelamente a la formación de sus dirigentes, la empresa deberá poner un énfasis especial en la preparación de sus cuadros superiores, y dirigirá especialmente su atención a los universitarios que ingresen en la misma. Sobre este problema hablaremos nuevamente al referirnos a las relaciones entre universidad y empresa.-

Dadas, pues, todas estas nuevas necesidades, surgidas de las condiciones mismas de vida de la empresa, se han creado también nuevas formas de enseñanza sistemática especializada. En los EE.UU. funciona, desde 1907, y dependiendo de la Universidad de Harvard, La Harvard Business School, destinada específicamente a la formación de dirigentes de empresa.

El ejemplo fué seguido después por otros países de Europa, y entre nosotros podemos citar los cursos para dirigentes de empresa que dictan diversos institutos privados y Cámaras de empresarios.

De estos institutos de enseñanza superior se destaca actualmente el Centro de Perfeccionamiento de Lovaina (Bélgica) creado en 1955, cuyos estudios comprenden seminarios sobre temas especializados, como por ejemplo la empresa y los sindicatos, los principios de dirección de la empresa, comunicaciones, contactos e informaciones en la empresa, organización y planeamiento de la producción, psicología de mandos, etc.

Como nuevo e interesantísimo método de enseñanza, aplicado por primera vez en la Universidad de Harvard, podemos citar por último el llamado "método de los casos", que consiste en presentar a los estudiantes un caso bien concreto, elegido, en la práctica, en la vida real de una empresa cuyo nombre se mantiene anónimo. El caso es sometido a discusión, y se presentan las soluciones, de la misma manera que se lo hubiera hecho ante un problema surgido de improvisto durante la marcha de la empresa.

#### b).- Formación de técnicos y especialistas de la industria.-

En un grado de importancia inmediato posterior a la de los dirigentes de empresa, se encuentra la formación del personal de técnicos y especialistas de la industria, sobre los cuales recae un número nada despreciable de responsabilidades que atañen directamente al buen funcionamiento de la empresa. Antes de entrar de lleno en el problema, será oportuno recordar que pocos resultados habrán de conseguirse en este campo si previamente no se reforman también una cantidad de pre-conceptos que traban esta evolución. El obrero, último de los escalones jerárquicos de la empresa, no deberá ser perdido de vista ni dejado de tener en cuenta, tanto en su faz productiva como en la humana.

La eficacia de la formación, en todas las escalas de la empresa, supone una reorganización de los servicios y una adaptación de las medidas que conciernen directa o indirectamente a la mano de obra. Según Jacques Spaey, "sin embargo, aquí como en otras partes, se está obligado a constatar que una mejor formación no entraña la solución de las dificultades. Al reflexionar sobre las causas de este fracaso relativo, se nota que resulta no sólo de lagunas generales de la educación, sino de un frecuente error de apreciación, que consiste en verter vino nuevo en odres viejos. Se introduce una formación de carácter preciso y progresista en estructuras administrativas y técnicas que viven de tradiciones, de hábitos y de rutinas muy poco aptos para recibirlas. Esto puede ilustrarse fácilmente con algunos ejemplos. No alcanza querer formar trabajadores para ocupar las funciones de maestranza. Es necesario todavía elegir aquellos que se beneficiarán de esta formación. Es necesario, en otros términos, disponer de un método de selección de la maestranza que apele por una parte a una apreciación de los trabajos prestados, y por otra a los exámenes de aptitud psicológica. ¡No es jefe el que quiere, sino el que puede!".

La formación profesional, y aludimos ahora directamente al fenómeno tal como se presenta entre nosotros, es más capacitación -y también ella obtenida siempre en grado relativo- que formación integral. La organización sólo científica del trabajo humano ha conducido a la masificación, que es urgente conjurar.-

Ya Condorcet, con sagaz clarividencia, prevenía algunos de los males de nuestra época cuando escribía: "A medida que se perfeccionan las manufacturas, las operaciones se dividen cada vez más, o tienden sin cesar a cargar a cada individuo con un trabajo puramente mecánico y reducido a un pequeño número de movimientos simples, trabajo que ejecuta mejor y con mayor rapidez, pero por efectos del solo hábito y en el

cual su espíritu deja ya de participar. Así el perfeccionamiento de la artesanía se convertiría, para una parte de la especie humana, en una causa de estupidez, haría nacer en cada país una clase de hombres incapaces de elevarse por encima de los intereses más groseros, introduciría una desigualdad humillante y una semilla de peligroso odio, si una instrucción más amplia no ofreciese a los individuos de esta misma clase un recurso contra el efecto infalible de sus ocupaciones cotidianas". Como se ve, el economista francés preveía ya nuestros modernos robots, la aniquilación del hombre por la máquina, y la pérdida consiguiente de su libertad. Sobre este tema volveremos a ocuparnos directamente de la formación de los obreros.

Aunque en forma atenuada, si se consideran sus efectos, con respecto a los dirigentes de empresa, también el personal técnico y profesional de la industria, los cuadros de maestranza, etc., deberán recibir una formación que evite toda especialización o particularización limitante. La formación profesional, dada la velocidad de evolución del mundo contemporáneo, deberá ser de suma amplitud, abarcar todos los campos posibles de la técnica, pero también del conocimiento puro. Están lejos ya, afortunadamente, las épocas de los ingenieros "ingenieros", los médicos "médicos", etc., es decir, la de aquellos profesionales encerrados estrechamente dentro de las fronteras de sus tareas específicas, ignorándolo todo, o casi todo, de las restantes.-

Por otra parte, se deberán tener en cuenta, en primer lugar, las necesidades reales del país. En el nuestro, por ejemplo, el problema más grave surge de la naturaleza misma del país: una rápida industrialización, desarrollada los últimos años, ha agudizado el problema del abandono del campo, fuente indudable de buena parte de nuestras riquezas. A la desidia oficial, a la inactividad en lugar de fomentar las carreras universitarias relacionadas con el campo, se añade una enseñanza orientada erróneamente; aumentada la enseñanza con vistas a la

industria, con detrimento de la agrícola, se siguen formando, en nuestras facultades de agronomía, ingenieros con una preparación destinada a los problemas de las grandes extensiones de terreno; si el mundo está en evolución, si alguna vez ha de encararse también entre nosotros la explotación racional, intensiva del campo, ¿por qué no orientar la enseñanza hacia los problemas que surgirían de este tipo de explotación, parcelados los inmensos latifundios, restituida así su auténtica función social? Por otra parte, este problema de la enseñanza agrícola no es privativo de los argentinos; Francia, país al cual tanto nos parecemos en todos los defectos, muestra el mismo panorama: del presupuesto educativo del año 1955, para 300.000 mil alumnos de las ramas técnicas, se destinó la suma de 42.000 millones de viejos francos; para 200.000 alumnos de carreras relacionadas con la agricultura y la ganadería se destinaron, en cambio, 5.000 millones.-

El panorama que hemos esbozado para lo relativo a la agricultura se repite, sin alcanzar tanta gravedad, en las restantes ramas técnico-profesionales. Si no se encara a fondo el problema de los laboratorios y centros de investigación universitarios -problema en el cual cabe un papel muy importante a la empresa, en estrecha colaboración con la universidad, como veremos- adecuándolos a las necesidades cada día mayores de la tecnología industrial, costará mucho tiempo y sacrificios, para el profesional, superar los inconvenientes con los que, inevitablemente, tropezará al comienzo de sus tareas. Esto, sin olvidar que una política de formación deberá responder, principalmente, a las necesidades cada vez crecientes de la industria. Y repetimos, esta formación deberá ser particularmente plástica, desarrollar en el alumno, futuro profesional, al mismo tiempo que una habilidad manual o técnica determinada, una destreza, una precisión, una atención "transferible" (tal como el método pedagógico de aprendizaje del cual toma su nombre), que le permitirán resolver exitosamente un número cada vez mayor de posibles problemas.-

c).- La formación de la mano de obra capacitada.-

Es en este plano donde, sin duda alguna, el peligro de la masificación alcanza caracteres más hondamente dramáticos. Recordemos las palabras antes citadas de Condorcet, y veamos lo que dice, sobre el mismo tema, otro francés, Philippe Laurent: "En definitiva, el remedio esencial a aportar para este mundo sofocado, es asegurar a cada uno cierta zona de libertad, un mínimo de iniciativa y de responsabilidad (la responsabilidad colectiva, añadimos nosotros, es muy necesaria para el buen funcionamiento de la fábrica o empresa) que le permitan obrar humanamente. Porque, por estrecha que sea la esfera de su actividad, por humilde que parezca su tarea, el hombre tiene necesidad de elegir, de inventar, como tiene necesidad de aire, de sueño y de pan. Privado de un mínimo de confort mental, se deshumaniza y se torna un autómeta". Y más adelante, en un párrafo que parece inspirado directamente en "Tiempos Modernos" de Chaplin, expresa: "Seamos concretos. ¿Qué parte de iniciativa y libertad le queda al obrero en cadena que ejecuta un trabajo idéntico durante toda la jornada, durante toda la semana, durante todo el año, y, por qué no, durante toda la vida? Los pormenores de su existencia ya están determinados de antemano, desde que suena el despertador hasta que cae la tarde. El ritmo de su trabajo le es impuesto por la velocidad de los rodajes, los gestos a ejecutar están regulados, los tiempos de reposo y de merienda son fijos; si hay música en el taller, será para adecuar los movimientos a realizar a la cadencia de un compás preestablecido. ¿Cuándo puede hacerse una elección? ¿Dónde está la libertad? ¿Quién la ejercita?".

El obrero masificado, demasiado lo sabe nuestra época, se convierte en presa fácil de los totalitarismos. Es necesario, con toda urgencia, devolverle su conciencia de individuo, desmasificarlo, porque así se le estará dando al mismo tiempo conciencia de su libertad. Y la conciencia de su libertad lo pondrá en condiciones de discernir libremente todo

aquello que se relaciona con su vida en la comunidad. Hoy, dado el papel predominantemente político de los sindicatos, por ejemplo, no deberá perderse de vista la formación sanamente política del obrero, que impida que se convierta en víctima de demagogias o extremismos siempre funestos. Y junto a esta formación de tipo social, la empresa deberá preocuparse a fondo por proporcionarle todos los otros medios que faciliten su enriquecimiento no sólo técnico -cursos de capacitación, escuelas de aprendices y obreros calificados, etc.- sino intelectual y moral. Mucho se ha hecho ya, mucho, muchísimo queda por hacer. La salud mental del obrero es tal vez más importante que su salud física. "¿Es probable que un obrero cansado y aburrido, se pregunta A.Whitehead- por muy hábiles que sean sus manos, dé una gran producción de trabajo de primera clase? Por el contrario, limitará su producción, hará mal su trabajo, y procurará evadir la inspección; tardará en adaptarse a nuevos métodos; será un foco de descontento, lleno de ideas revolucionarias impracticables, no controlado por ninguna comprensión del real funcionamiento de las condiciones tratadas. Apresurar la producción sin dar descanso a los trabajadores es una política económica desastrosa. Habrá un éxito temporario a expensas de la nación, que tendrá luego que soportar durante muchos años a obreros gastados, inempleables. Igualmente desastroso es alternar periodos de intenso esfuerzo con otros de puro descanso. Tales periodos son el origen de la degeneración, a menos que sean rigurosamente restringidos. La recreación normal debe ser cambio de actividad, que satisfaga los anhelos de los instintos. Los juegos proporcionan esa actividad. Realizarlos en forma aislada acentúa el descanso, pero su exceso nos deja vacíos. Es aquí donde la literatura y el arte pueden desempeñar un papel esencial en una nación sanamente organizada".

Como medios prácticos, a llevarse a cabo, pueden citarse todos aquellos seminarios, actos, conferencias, cursos, etc., que pueden (y deberían) realizarse dentro del mismo ámbito de la empresa. Conciertos,

23

exhibiciones cinematográficas, bibliotecas circulantes, visitas organiza-  
das a museos y diversas instituciones de cultura, etc. por una parte, y  
la debida atención a la faz de expansiones físicas -juegos, deportes, re-  
creaciones- no sólo harán que el obrero se sienta mejor y más considera-  
do, sino que elevarán, por ende, su rendimiento, al asegurarse en todo  
lo posible su tranquilidad y satisfacción psicósomáticas.

Un lugar muy especial deberán ocupar, dentro de las posibilidades  
de la empresa, las escuelas de aprendices. Estas funcionarán partiendo  
de la base de que, tal como lo enseña la moderna pedagogía, se debe con-  
siderar como muy importante, la edad del aprendiz, ya que, por tratarse  
de adolescentes, los mismos se encuentran en el periodo de sus vidas en  
el cual más ventajas pueden obtenerse si se les imparte una formación  
integral e inteligente, que tenga en cuenta, pero no más allá de lo pru-  
dente, las realidades sociales, a fin de evitar el riesgo de endurecer  
prematuramente su personalidad, antes que ésta haya podido expandirse.  
Finalmente, y con respecto a los obreros calificados, se pondrá especial  
atención en la finalidad de su instrucción, esto es, de su especializa-  
ción, pero sin dejar de considerar, como ya lo hemos especificado, todos  
los otros aspectos de su formación.

### Universidad y Empresa

Mucho se ha hablado, escrito y discutido sobre la misión y funcio-  
nes de la universidad. De entre éstas, una, y tal vez de las más impor-  
tantes, es su función social: devolver a la comunidad, que solventa su  
existencia, y bajo la forma de investigadores, estudiosos, técnicos,  
profesionales, etc., esa misma ayuda que ha estado recibiendo. Y si esta  
misión social, considerada en una de sus características especiales,  
como la de dar más y mejores técnicos a la industria, y proporcionar a  
las empresas hombres con la formación que éstas necesitan, es muy impor-  
tante, no es menor ni menos importante la responsabilidad que, por su

parte, cabe a la misma empresa. En países más evolucionados que el <sup>24</sup> ~~re-~~tro (los EE.UU., por ejemplo) son las empresas quienes solventan totalmente los gastos de la Universidad, que recibe escasa ayuda del Estado, y que se halla por lo tanto en condiciones de absoluta imparcialidad e independencia. En el folleto "Vida Universitaria en los EE.UU.", editado por el United States Information Service, se lee lo siguiente:

"Como se sabe, el gobierno federal no ejerce control sobre la educación. En los Estados Unidos no existe "universidad nacional" al estilo de otros países y las numerosas instituciones de enseñanza se rigen según los casos bajo control estatal, municipal, confesional o privado. La experiencia demuestra que este régimen autónomo, de la enseñanza en los Estados Unidos ha sido por lo general provechoso. Naturalmente, el gobierno federal fomenta la educación y la apoya económicamente cuando es necesario a través de la Oficina de Educación".

Esta ayuda estatal a que se hace referencia se efectúa como donaciones para investigaciones científicas -de las cuales el estado es el primer beneficiario- o de becas o préstamos a bajo interés, a los estudiantes. Estos préstamos pueden ser devueltos por los alumnos dentro de los diez años siguientes a su graduación. Pero, como hemos visto, son las donaciones privadas (ex-alumnos, fundaciones, grandes empresas industriales) las que contribuyen en grado mayor y más eficaz a la vida de la universidad. Es evidente que las grandes empresas, al obrar así, y descartado el innegable aspecto filantrópico que esta ayuda implica, están asegurando también su futuro buen funcionamiento, en un juego de recíproco y mutuo interés. En otras palabras: ellas serán las beneficiarias, a breve o a largo plazo, de este mejoramiento del nivel de formación universitaria, al cual ayudan materialmente, pues habrán de recibir en su seno a egresados en mejores condiciones para atender el funcionamiento y desarrollo de esas mismas empresas.-

Sobre este mismo, convendrá conocer lo que al respecto han expresado

algunos especialistas en la materia. León Halpern, en un artículo al cual ya hiciéramos referencia, dice: "También una gran parte de los resultados obtenidos con las inversiones en educación beneficia a los grupos económicos constituidos por las empresas de diversas clases productoras, como consecuencia del aumento de productividad obtenido con el factor humano mejor calificado empleado en ellas, y por ello cabe a estos grupos el deber de subvencionar a las instituciones de educación y enseñanza.

El reconocimiento de esta verdad es naturalmente la razón de la pujanza del sistema educativo superior en los Estados Unidos, en su mayor parte privado, puesto que los ex-alumnos van en ayuda de sus universidades después de alcanzar éxitos financieros en sus respectivas actividades, retribuyendo, mediante donaciones sustanciales, mucho más que el valor de las becas que por ventura les hubiesen concedido". Y expresa más adelante: "El grupo de empresas e instituciones que necesitan del aporte de los técnicos o agentes especializados para que sus actividades se realicen con mayor productividad, son también beneficiarias directas de las inversiones directas realizadas, pudiéndose dar el caso de que aquellas que no las utilicen en la misma medida sean las que más contribuyen al tesoro de la nación. Por ello, las empresas deben contribuir al sostenimiento de la educación en la medida del mayor beneficio directo que reciban de ella, ya sea a través del Estado o de instituciones privadas de enseñanza".

En nuestro país, y debido a torcidas interpretaciones políticas, la Universidad ha persistido, hasta hace muy poco, en rechazar toda ayuda proveniente de grupos económicos poderosos, bajo la pretendida excusa de "conservar su independencia ideológica". Independencia ideológica que no ha obstado, por otra parte, para que se embanderase a la misma universidad en banderías políticas de tono muy poco tranquilizador, y de las cuales hoy, felizmente, el estudiantado serio y consciente parece estar recuperándose.-

Juan Francisco Linares, en una serie de reflexiones sobre educación, puntualiza un aspecto casi totalmente olvidado, la función de los gremios. La ayuda social digna y generosa al estudiante bien dotado y con pruebas de capacidad, carente de medios de fortuna, es una inmensa laguna en nuestro sistema. Llama la atención que los gremios obreros, con sus inmensos recursos, no hayan hecho nada serio en este rubro.-

En una muy interesante mesa redonda promovida por el Diario "Clarín" de Buenos Aires, y publicada en su suplemento dominical del 24 de septiembre de 1961, un grupo de destacados profesores universitarios y hombres de empresa analizó justamente este tema: Universidad y Empresa. Aunque con diferencias secundarias en el enfoque, todos estuvieron de acuerdo en que las vinculaciones actuales entre la universidad y la empresa son, en nuestro país, escasas. El entonces decano de la Facultad de Ciencias Económicas, W.L.Chapman, puntualizó las numerosas ventajas que redundarían de esta mutua cooperación que, según sus propias palabras, no debería ser tan liberal que se hiciera sin ninguna condición para la Universidad. Cuando se ha hablado tanto de universidad descomprometida, o comprometida sólo con ciertos intereses fácilmente identificables en nuestro país, estas palabras parecen caídas de otro planeta. El gran servicio que la empresa puede prestar a la universidad, según el señor M. Roccatagliata, de la Unión Industrial Argentina, es permitir que los alumnos, antes de su graduación, se ejerciten en las empresas, en las carreras de su especialidad. Esto, que sucede actualmente en pequeña escala, debería incrementarse hasta convertirse a las grandes empresas en especies de laboratorios de trabajos prácticos, descargándose así, al mismo tiempo, el presupuesto universitario. Según el Dr.Chapman, el papel de la empresa en la sociedad no se entiende con claridad, y aún los mismos universitarios la miran con suspicacia. El empresario debe asumir también el importantísimo rol educador que le corresponde en la

sociedad contemporánea. Sólo así se derrumbarán falsas concepciones y prejuicios. Y una forma efectiva de hacerlo es fomentar en todo lo posible los cursos de capacitación para alumnos cercanos a su graduación, y para postgraduados. Otros industriales convinieron en señalar que hoy es la empresa quien necesita a la universidad en grado mayor y más urgente que ésta a la empresa. La empresa puede y debe colaborar mediante el otorgamiento de becas, oportunidades de trabajo a los mejores estudiantes, cursos de perfeccionamiento práctico, incluso llegar a integrar los consejos universitarios con representantes de la actividad empresarial. En los EE.UU. esto es una realidad cotidiana. Muchos empleadores, especialmente las grandes empresas industriales, buscan buenos estudiantes y contratan sus servicios antes que se gradúen; esto puede leerse en el boletín sobre actividades universitarias en los EE.UU. a que hiciéramos referencia.

#### Hacia una solución

Para concluir, señalemos algunas de las posibles soluciones para la profunda bancarrota educacional que estamos atravesando. En primer lugar, y como factor de importancia fundamental, una revisión del presupuesto nacional, reforzando positiva y holgadamente el renglón educacional, es de una urgencia vital. Mal puede comprenderse la actitud de gobernantes que haciendo gala de una ceguera que linda lo increíble, se han dedicado, casi sin excepción en los últimos años, a estancar, cuando a no a cercenar, el presupuesto destinado a la educación. La instrucción pública - ya lo decía Sarmiento con referencia a un proceso político semejante al que nos toca vivir en estos días- es uno de los más sólidos pilares en la lucha contra las dictaduras y los extremismos de todo color y pelaje. Múltiples y perentorias son, por una parte, las necesidades materiales: nuevos edificios y reparación de los viejos (todos estos son problemas que afectan a las tres ramas de la instrucción, primaria, media y universitaria); mejoras en los gabinetes, laboratorios y bibliotecas; hay

institutos de nuestra universidad a los cuales no ingresa, desde hace años, una sola obra nueva; creación de nuevas horas de cátedra, sostén a las instituciones privadas (que educan al 60% del alumnado de nuestro país), protección efectiva del menor, educación técnica eficaz, etc. Al mismo tiempo, deberá cuidarse muy especialmente la formación (esta sí tratando de agotar todos los medios) de aquellas personas que se dedicarán a la enseñanza, es decir, de maestros y profesores. Ellos deberán devolver a la comunidad seres con formación humanista pues no bastará iluminar las inteligencias, sino además será preciso vigorizar las voluntades en el cumplimiento del deber, fortalecer el carácter de cada uno, para configurar en fin una recta personalidad. Maestros y profesores mal pagados, o peor aún, que perciben sus sueldos de acuerdo con las fluctuaciones del presupuesto nacional, no están en condiciones de llevar a cabo su delicada tarea con la dedicación y el amor que su trabajo les exige. Asimismo, una urgente revisión de los planes de estudio se impone, a fin de orientar debidamente a los alumnos en las carreras por las cuales habrían de decidirse, a fin de evitar fracasos posteriores, tanto más dolorosos en sus resonancias no sólo personales sino también sociales. Es otra vez León Halpern quien, al referirse al problema educacional, expresa: "En la planificación de los problemas educativos debe perseguirse el establecimiento de condiciones que permitan alcanzar a los individuos una vida verdaderamente humana, donde las desigualdades sean compensadas, cuando no sea posible suprimirlas, ofreciendo a todos idéntica oportunidad de poder desarrollar sus dones naturales, facilitándoles la posibilidad de participar en los bienes materiales, culturales y espirituales".

Se obtendrá una base financiera cuando, de acuerdo con la sugerencia de la Comisión Especial del Ministerio de Educación, se cree el Fondo para la educación, que lógicamente deberá ser autónomo y tener asegurados sus ingresos, y cuando se llegue a crear, paralelamente, conciencia

de este tremendo problema en los grupos económicos más fuertes, que con su ayuda harían posible, en un plazo mucho más breve, la recuperación que el país reclama día a día, y cada vez con una urgencia mucho más drámatica.-

C A P I T U L O III

V I S I O N H U M A N I S T A D E L A E M P R E S A

LA EMPRESA - EL HOMBRE DE EMPRESA - LA DIRECCION DE EMPRESAS

EMPRESA Y COMUNIDAD

## 1) IMPORTANCIA DEL CONCEPTO DE EMPRESA. SU CONTENIDO.

Para mejor apreciar la importancia que hoy día reviste la empresa tanto industrial como comercial, debe entenderse que es la célula esencial de nuestro sistema económico y que a ella se hallan ligados íntimamente el trabajo, la previsión social y las finanzas del Estado. La dirección de la empresa no constituye una mera cuestión individual con fines de lucro. Un dirigente de empresa debe ser día a día el agente económico-social de trascendencia creciente.

Uno de los puntos básicos de la enseñanza técnica de dirección de empresas ha de ser el ahondar el concepto de empresa. Hay que distinguir bien lo que es empresa y lo que es artesanía. Artesanía no es empresa. Nuestra industria, que no alcanzó aún el grado de desarrollo de la europea o estadounidense, nos induce a veces a calificar de industria la mera artesanía. La industria empieza cuando existe una organización empresaria, pequeña o grande. El hombre aislado que trabaja, crea, no pasa de ser un artesano. La empresa comienza a existir cuando el dueño principia a delegar sus funciones; al iniciar esa delegación de funciones empieza a organizar su empresa.

Además, se han de estudiar las finanzas de la empresa mediante la correlación con bancos, bolsas, organización de ventas y publicidad. Se ha de ahondar en el estudio de los medios que permitan obtener una mejor producción y reducir los costos. Se ha de considerar la influencia de las relaciones humanas y de las relaciones públicas en la marcha de la empresa y en su desarrollo. Y no puede dejar de figurar entre esas enseñanzas, un estudio a fondo de lo que es

trabajo, con todos sus problemas, incluso los de previsión social; sin perder de vista, al mismo tiempo, las exigencias de la sociología moderna. Y en cuanto a las relaciones de la empresa con el Estado, no pueden olvidarse las investigaciones relativas al régimen tributario de orden fiscal y social.

## 2) CONCEPTO GENÉRICO DE EMPRESA

Las ciencias sociales, como todas las ciencias morales, son reacias a las definiciones. Cuando se trata de instituciones de derecho natural como la familia y el Estado, es relativamente fácil definir las. Pero en cambio, cuando hablamos de sociedades que han sido instituidas por voluntad libre del hombre, cuando se trata de sociedades creadas por la mente humana, se hace más difícil sintetizar y circunscribir su naturaleza y sus propiedades. Este es el caso del concepto empresa, del que vamos a tratar.

¿A qué llamamos empresa en el presente trabajo?

Comenzaremos por el concepto amplio para llegar, después de recorrido lo genérico, a lo específico.

Empresa, en su sentido más general, es tomar una iniciativa, es comenzar a realizar algo con miras a un fin determinado. Es el caso, por ejemplo, del que ha iniciado el acarreo, acopio y preparación de los materiales con la intención de edificar su hogar.

Este hombre, en un sentido lato, está en una empresa. El industrial que ha reunido en torno de sí, socios capitalistas con el fin de montar una fábrica para crear bienes y multiplicar sus capitales, está en una empresa. Estos sencillos ejemplos permiten la comprensión del vocablo.

Para el comunismo la palabra empresa encierra la idea del edificio de la fábrica y sus maquinarias: es un concepto materialista. El edificio y las maquinarias que manejan los obreros, al igual que el capital invertido, son parte de la empresa, son los medios materiales que los hombres utilizan para que ésta progrese, pero no son la empresa.

El lenguaje popular identifica a los hombres que integran la empresa (directorio, delegados, obreros) con la misma empresa. Pero ellos, podemos observar, pasan, ingresan o se retiran de la empresa; mueren y la empresa continúa. Por lo tanto, los hombres no son la empresa, porque entre ésta y los hombres hay una distinción fácil de percibir.

¿Cómo podemos definir la empresa? "Esencialmente, dice Marcel Clément, es una unión de hombres que persigue un fin común con medios utilizados en común". Es una definición general que comprende a cualquier sociedad, aún la doméstica, porque en un sentido amplio la misma familia es una empresa donde existe la unión de un hombre y una mujer que tienen un fin común (la procreación y educación de los hijos), medios morales, físicos y económicos al alcance de ambos. En esta definición de Marcel Clément entraría también una sociedad deportiva, un cuerpo médico. En una sociedad deportiva, por ejemplo, se encuentran elementos humanos (una comisión directiva, deportistas) y elementos materiales (fondos de tesorería). La comisión puede cambiar, los deportistas pueden ser reemplazados, pero la sociedad, ese cuerpo moral, permanece.

### 3) FILOSOFIA DE LA EMPRESA

Hasta aquí sólo hemos analizado la faz genérica. Veamos ahora

cuál es lo específico de la empresa. Consideraremos aquello por lo cual existe, sirve, y se distingue la empresa.

¿Qué es definir?, ¿cómo se define?, ¿qué método se emplea? Definir es poner límites, es delimitar. Aquél, por ejemplo, que ha alambrado sus tierras ha definido cual es su campo; qué le pertenece y qué no le pertenece.

Para hallar la clave de un concepto lo primero que se debe hacer es echar por la borda todo lo que no pertenece a ese concepto, hasta quedarnos con lo esencial. También puede comenzarse la definición aclarando qué cosa no es lo que estamos definiendo. Por ejemplo, para definir al hombre se diría: "el hombre no es piedra, no es planta, no es animal bruto; luego, es animal racional".

Una definición puede ser genérica o específica. Una definición genérica de hombre sería: "El hombre es animal". Y una definición específica: "El hombre es un animal racional". Para llegar a una definición clara, precisa, especificada, la filosofía nos enseña a buscar esa claridad en las cuatro causas de la cosa. Esas cuatro causas darán razón de su existencia, indicarán el "alma" de la cosa, para qué sirve. Esas cuatro causas se llaman causa eficiente, causa material, causa formal y causa final.

Tomemos el caso clásico de Aristóteles: "Fidias fué quien esculpió en mármol un hermoso Júpiter que le dio fama". Analicemos el ejemplo:

- 1) ¿Quién esculpió? Esto es, ¿cuál es la causa eficiente?  
Fidias.
- 2) ¿Sobre qué esculpió? ¿En qué material? Esto es ¿cuál es la causa material? El mármol.
- 3) ¿Qué esculpió? ¿Qué forma dio a la materia empleada?

Es decir, ¿cuál es la causa formal? La figura de Júpiter.

- 4) ¿Con qué fin esculpió? ¿Para lucrar?, ¿para obtener fama?  
En otras palabras: ¿Cuál es la causa final? Para obtener fama.

Basados en estos principios vamos a definir científicamente a la empresa. Comenzaremos analizando las cuatro causas para finalizar con una síntesis total.

CAUSA FINAL DE LA EMPRESA. La finalidad propia de la empresa es poner al alcance de todos los individuos integrantes de la sociedad, las condiciones materiales indispensables para incrementar su vida cultural e intelectual. Sin un clima material adecuado el ser humano no puede cultivar su mente ni educar su espíritu. Toda empresa económica debe proporcionar un bienestar material que condicione el desarrollo espiritual y moral del hombre. Una empresa que explota al obrero porque no lo remunera justamente no se ajusta a nuestra definición de empresa - que está inspirada en la alocución de Pio XII, del 7 de marzo de 1948 - porque está lejos del verdadero objetivo de ésta. Precizando más los términos, podemos añadir que el fin próximo de la empresa es proporcionar un bien material a todos sus integrantes; y el fin último: condicionar una vida material apropiada para el equitativo desarrollo cultural y espiritual de sus integrantes.

CAUSA FORMAL. Toda sociedad se construye sobre un principio formal, sobre un plan prefijado y tiene un ordenamiento jerárquico. Este plan en el caso de la empresa, está expresado por una estructura jurídica que tiene múltiples institutos (sociedad de personas o de capital, cooperativas económicas, etc.). Hay, pues, una regulación de derecho comercial y otra de derecho laboral (que indica si hay

contrato de trabajo, si la remuneración es por porcentaje de las ventas, etc.).

El principio formal, entonces, que hace distinguir una empresa de otra es la estructura jurídica, tanto comercial como laboral, por la que la empresa se rige; y es el principio de ordenamiento jerárquico a través de la autoridad del empresario.

Como se puede ver, no es lo mismo una sociedad económica cuyos obreros están vinculados de tal forma que todos son copropietarios, que otra que es propiedad de un solo individuo que contrata con todos sus obreros.

**CAUSA EFICIENTE.** Integran una empresa un sinnúmero de actos y decisiones humanas, de dirigentes y obreros que, vinculados entre sí por un contrato, cooperan en una obra común, y esto, en un plano de idéntica dignidad. Jurídicamente pueden no ser todos iguales en la empresa, pero todos tienen los mismos derechos naturales. Todos son seres humanos con derechos iguales. La miseria del orden social actual estriba en que está basado en un orden técnico y económico que olvida el fundamental carácter igualitario que da la naturaleza a los hombres, y cuya consecución es la historia de las luchas pasadas y presentes de la humanidad.

**CAUSA MATERIAL.** La causa material de una empresa se presenta con evidencia y claridad: La constituyen el capital, las instalaciones, las herramientas, las maquinarias que acrecientan, perfeccionan y agigantan la energía humana en el trabajo, facilitando al mismo tiempo el alcance de un máximo de potencia en extensión, intensidad y precisión. Y también la constituyen los hombres que la integran.

#### 4) DEFINICION DE EMPRESA

Hemos analizado paso a paso las cuatro causas. Estamos ya en condiciones de llegar, en forma clara y precisa, a una definición técnica y científicamente exacta. Damos la definición de Marcel Clément aunque con algunas variantes. Dice el sociólogo francés que empresa es "la unión no física sino moral y orgánica de personas, sujetos de derecho, vinculados entre sí por un contrato de derecho privado, libremente aceptado, que cooperan en la utilización del material adecuado para la producción de los bienes necesarios o útiles para la vida material, cultural y espiritual de todos".

#### 5) OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Surge de la definición, que el primer objetivo de la empresa es la creación de bienes y servicios; pero ello no sólo como medio de producción de ganancias, sino también para promover el crecimiento económico de la misma empresa y un amplio servicio de la sociedad en que actúa.

De esta forma contribuirá al enriquecimiento del país, al aumento de los niveles de vida, al mejoramiento de las condiciones de trabajo; será un elemento bienhechor que coadyuva a la paz y bienestar común.

Lo importante es no reducir los objetivos a la palabra "producción". Esa "unión de personas", que supone también elementos materiales y financieros, debe buscar la satisfacción de necesidades y deseos de todos. Por eso, su función es eminentemente social y tiene una profunda gravitación en la comunidad.

En nuestro país, sobre todo después de la segunda guerra mundial, la vemos cada vez más, participe del desarrollo económico y social, sin que ésto implique que sus objetivos deben superponerse

a los de la Nación.

La reciente Encíclica "Mater et Magistra" pone énfasis también, en la estructuración de la producción en un todo de acuerdo a la dignidad del hombre.

#### 6) LA LIBRE EMPRESA

La libre empresa está regulada por un sistema que es un acicate constante de progreso.

Para afrontar la competencia, el empresario recurre a una mejor administración, una mejor explotación del mercado, una mejor organización y adiestramiento de los vendedores; para todo ello serán elementos vitales: la calidad de los productos y el sistema de producción.

En cuanto al problema laboral, es preciso atender cuidadosamente al mejoramiento de las relaciones con el personal. El obrero argentino es, indudablemente, inteligente y, como toda mano de obra, sólo necesita comprensión, aliciente e incentivación. No se ha de sentir alarma por el aumento del precio de la mano de obra; no hay duda alguna de que tendrá que ser utilizada más eficazmente para acrecentar la producción y abaratar los costos. No ha de olvidarse que la cooperación de la mano de obra es esencial para el éxito de cualquier industria o negocio, y por tanto, será menester no desvincular ese factor del planeamiento de la producción.

En cuanto a los costos, hay que convencerse de la necesidad de que cada aspecto deberá ser revisado y analizado de manera que pueda obtenerse el costo más bajo posible. No son pocas las industrias argentinas que pueden utilizar mejor su actual maquinaria y sus equipos en forma más racional. Y también, ha de cuidarse la producción

a fin de evitar demoras antieconómicas. Todo este progreso promisorio está proporcionado al impulso que lleva en germen, en sí, la libre empresa.

En la actualidad, constituye una meta y un horizonte. Y, en la Argentina, no ha de ser diferente de lo que es en el resto del mundo. Libre empresa es la de Alemania y la de los Estados Unidos, donde las carnes argentinas, por ejemplo, tropiezan no obstante con dificultades para su venta, a pesar de que alimentan y dan salud a otros países de Europa. En este sentido no será ocioso considerar el ejemplo del Japón cuya industria de fabricación de juguetes, repercute por la competencia en la industria argentina del mismo ramo. Y ya que hablamos del Japón y de los Estados Unidos, no estará de más consignar que en la República del Norte no entra más que el 5% de los productos textiles manufacturados provenientes del Japón.

Estos datos de economía dinámica nos hablan de lo relativo de ciertos principios, pero ello no nos hace renunciar a las grandes líneas que condicionan toda empresa. Las regulaciones jurídicas y económico-sociales son las encargadas de dosificar los correctivos de la libre empresa.

I) CUALIDAD ESENCIAL. Hay una virtud humana que es capital en todo dirigente: la prudencia. "Es una cualidad del hombre que lo inclina a aplicar en la práctica las normas morales y sociales". Un hombre puede poseer dotes de buen dirigente que lo inclinen al respecto por sus trabajadores, grandes conocimientos económicos y laborales, pero si carece de esta cualidad práctica que lo determina a aplicar esos conocimientos en la práctica, no será un verdadero dirigente de empresa.

Sin la prudencia, el hombre no podría dirigirse a sí mismo como es debido. Estaría indeciso ante un hecho o circunstancia inesperados. Sin esta virtud un jefe de estado no sabría elegir debidamente sus ministros ni ordenar las actividades de su nación. Sin ella el general del ejército no sería un verdadero estratega, ni el padre de familia podría dirigir y gobernar su casa.

Hay dos grandes clases de prudencia: la personal, para que el hombre se dirija bien a sí mismo; y la social, para dirigir bien a la comunidad.

Esta última, se divide a su vez, según las clases de comunidades humanas. Prudencia del gobernante de la comunidad política; prudencia del jefe para la conducción militar; prudencia del padre para la dirección de la comunidad familiar. Lo más importante es que el dirigente de empresa posea la suma de estos tipos de prudencia ya que su función específica participa de la función política y, por lo tanto, debe saber comportarse como gobernante. Además frente al cumplimiento de la función económica debe conducirse como un estratega, pues le corresponde aplicar simultánea-

mente reglas técnicas y morales.

Por último, su función social le obliga a conducirse, salvadas las distancias, como un padre respecto de sus hijos.

La función de estas tres cualidades en un sólo hombre cobra una nueva forma de virtud que Marcel Clément llama "prudencia patrenal".

## II) EL HOMBRE DE EMPRESA ES UN JEFE.

El dirigente de empresa, como lo expresa el subtítulo, es un jefe. La ausencia de las cualidades que caracterizan al verdadero conductor hace que la producción industrial decrezca considerablemente.

La productividad, cualidad permanente de la industria de un país, tiene su primer apoyo en aquéllos que tienen la dirección inmediata de los trabajadores.

## III) OTRAS CUALIDADES DEL DIRIGENTE DE EMPRESA.

El carácter. Hombre de carácter es aquél que tiene dominio de sí mismo. No puede mandar a los demás quien no sabe gobernar su lengua, sus nervios, sus sentimientos. No es verdadero jefe aquél que descubre su estado de ánimo o revela sus planes al primer visitante. Los nervios de un verdadero jefe deben estar controlados por la razón. Las miradas de los subordinados convergen hacia el jefe. Su rostro revela cómo reacciona ante una dificultad o qué actitud determina sus decisiones. Su serenidad infunde aquella seguridad tan necesaria en el subordinado.

Por último, el dirigente de empresa debe ser dueño de su corazón: comprensivo e indulgente. Cuidese mucho de ser impulsivo, de dejarse llevar a merced de todos los caprichos. Perder el control

de sí mismo es perder la autoridad sobre los demás.

El don del mando. El jefe jamás debe perder de vista aquel principio que es vertebral en nuestro trabajo: Aquéllos a quienes manda son hombres, no máquinas; son hombres de carne y hueso, no autómatas; son personas, complejos de materia y espíritu, con pasiones, debilidades, prejuicios y virtudes.

La idea de autoridad trae muchas veces asociada la de despotismo. El tener sobre nosotros un patrón produce un recelo inconsciente y si ese patrón hace sentir su autoridad, se produce en los nervios y músculos una reacción, una resistencia que fomenta en nosotros toda clase de resentimientos. Nada hay tan antipático como adoptar actitudes exageradas de superioridad. El hecho de estar en el escalón jerárquico no da derechos a despotismos ni alardes de autoridad. El jefe que obra de esta forma no hace sino ganarse de inmediato el desprecio, las burlas y el antagonismo de sus subordinados. El dirigente de empresa no debe olvidarlo nunca; de lo contrario, el detrimento repercutiría de múltiples formas. La merma de la productividad no sería el menor mal que se seguiría por el olvido de estos principios básicos de dirección.

Quien está frente a los obreros deberá seguir las normas que tan maravillosamente sintetizó Dale Carnegie en su famoso libro "Cómo ganar amigos" (récord de ventas en Estados Unidos: un millón trescientos mil ejemplares, en tres años). De este libro extraeremos cinco ideas fundamentales para el trato con los trabajadores.

- 1) Cuando deba criticar a un obrero comience con un elogio y una honrada apreciación de sus cualidades, porque seguramente las posee.
- 2) Reconozca que usted también tiene errores.

- 3) A nadie le agrada recibir órdenes. Más que ordenar es conveniente preguntar, o insinuar la conveniencia de proceder de otra forma.
- 4) El prójimo debe salvar su prestigio. No se puede pisotear los sentimientos de los demás ni descubrir públicamente los defectos ajenos. El subalterno también tiene su amor propio.
- 5) Al descubrir una cualidad en el trabajador, brinde un sincero elogio. Eso impulsa a la acción, acicatea a los hombres y por ende, a una mayor productividad.

Obsesionados con la exclusiva atención que dedican al aspecto puramente económico de las relaciones entre el capital y el trabajo, muchos técnicos en estudios sociológicos estiman que los obreros solamente provocan conflictos de trabajo por la aspiración simplista de obtener mayor salario. Y no siempre es así. La cuestión reviste suma trascendencia si se considera que se proyecta mucho más allá del ámbito de la fábrica y alcanza al mismo seno de la familia. Aspectos, éstos, que estudia y resuelve la especialidad denominada relaciones humanas en la empresa.

No podemos cerrar esta sección de nuestro trabajo sobre las cualidades del hombre de empresa, sin transcribir algunos párrafos de un documento reciente, sobre las relaciones entre los trabajadores y órganos directivos de producción. Es un feliz complemento, o mejor, una prolongación de la encíclica "Mater et Magistra".

Nos referimos a la carta que envió Juan XXIII, por medio del Secretario de Estado, al Arzobispo de Halifax (Canadá) con motivo de la Semana Social celebrada del 13 al 15 de Octubre de 1961.

El documento puntualiza que en los estudios de los procesos productivos y en la reorganización de las relaciones entre traba-

trabajadores y órganos directivos, cabe observar los siguientes principios, que sintetizamos sin alterar el orden:

- 1) En los ambientes de trabajo y en los procesos productivos se debe salvaguardar la salud física de los trabajadores y su integridad moral.
- 2) A los trabajadores debe dárseles una remuneración que les permita un tenor de vida verdaderamente humano y capaz de hacer frente con dignidad a sus responsabilidades familiares.
- 3) Se debe crear una atmósfera de serenidad, lo que podría lograrse con adecuados sistemas de seguros sociales capaces de cubrir los riesgos.
- 4) El servicio social dentro de las empresas puede contribuir eficazmente al desarrollo de las buenas relaciones.
- 5) Las funciones deben repartirse de acuerdo a capacidad, empeño y mérito.
- 6) Es legítima la aspiración de los obreros a participar activamente en la vida de las empresas donde trabajan. Se debe tender a que la empresa sea una comunidad de personas en las relaciones, en las funciones y en la posición de todos los sujetos de ella.
- 7) Los procesos de automatización deben desarrollarse en forma tal que sus repercusiones negativas si las hubiere no pesen solamente sobre los trabajadores o sobre algunos grupos de ellos, sino que su peso sea distribuido equitativamente también y principalmente entre los aportadores de capital.

IV) UN CASO ALECCIONADOR. Nos referimos a una de las investigaciones más importantes realizadas en los últimos tiempos en los Estados Unidos como consecuencia de los conflictos y problemas laborales. Cierta día, la Western Electric, de Chicago, se propuso investigar el motivo de las continuas quejas de los 29.000 empleados y obreros, de su fá-

## LA DIRECCION DE EMPRESAS

1) UNA NUEVA CARRERA. Estas ideas nuevas y la desvinculación del exclusivo anhelo de lucro ha traído como consecuencia el que la representación de un empresario obeso con un gran anillo de oro y un puro entre sus manos explotadoras sea algo ya anacrónico. El Hombre de empresa trabaja para la humanidad y no a costa de ella.

En pocos años, la dirección de empresas se ha abierto paso entre las disciplinas científicas. Se distingue por el uso de técnicas, por la complejidad de los problemas que abarca.

Lo mismo puede decirse de las relaciones humanas que tienen como mira la elevación del hombre, especialmente de los colaboradores de la empresa.

En las grandes empresas industriales del país se advierte un creciente desecho de encaminar hacia los puestos directivos de nuestra industria a universitarios, que en la actualidad orientan sus estudios a las carreras tradicionales.

Es preciso que esas grandes empresas puedan disponer de estos jóvenes, que les son indispensables para sus actividades industriales, lo que hace necesario que ellos adquirieran previamente los conocimientos debidos, desde luego superiores a los que posee el término medio de los antiguos dirigentes de empresa.

La Argentina padece actualmente de una palpable carencia de tales dirigentes. La dirección de empresas es hoy una profesión con un caudal de conocimientos casi similar al de los contadores, abogados, ingenieros y médicos.

Hay que buscar una mayor colaboración entre los elementos universitarios y las empresas, como se está haciendo en otros países, por ejemplo en Canadá. De este modo, la dirección de empresas constituirá una verdadera carrera.

Una estadística de los quebrantos comerciales en los Estados Unidos suministra una tabulación muy aleccionadora, respecto a los registrados en 1955: el 75% de ellos debióse a la mala dirección de las empresas.

## 2) LA CARENCIA DE HOMBRES DE EMPRESA TECNICAMENTE PREPARADOS.

Vamos a referirnos al epígrafe hablando de un caso que conocimos de cerca y que resulta muy aleccionador. Los industriales argentinos, en general, sobre todo los pequeños y medianos industriales, suelen tratar sus negocios de modo simplista y hasta rudimentario, por falta de capacitación técnica.

No hace mucho, debió cierta entidad que agrupa a pequeños y medianos industriales de un determinado sector, atender y agasajar a una delegación de hombres de los Estados Unidos, que llegaban a Buenos Aires en viaje de negocios. Fueron a recibirlos y los acompañaron hasta el hotel en que habían de hospedarse. Cuando entendieron que era prudente decir a los recién llegados que se retiraban para dejarlos descansar hasta el día siguiente, los viajeros contestaron: "Nada de eso". Sólo pidieron diez minutos para cambiar de ropa. En efecto, se presentaron poco después, expresando: "Señores, aquí están los dólares, ¿qué tienen ustedes para vendernos?" La gente de casa no supo en el momento que contestar. Ninguna entidad empresaria, nadie en el país, tenía muestras para exhibir a aquellos hombres de negocio que venían a comprar y que debían irse

a los tres días. Tuvieron que improvisarlo todo. Nuestros industriales, casi sin dormir, buscaron a unos y a otros. Al día siguiente, por la mañana, lograron presentar un muestrario bastante amplio. Pero se encontraron con que entre aquellos cincuenta o sesenta industriales ninguno sabía vender. No había quien cotizase más que por unidad. Tampoco sabía ninguno de ellos operar sino en pesos. Es decir, no había quien conociera cómo se debe vender al exterior. Aquellos industriales no sentían más preocupación que la de ganarse la vida del mejor modo posible, sin poseer la adecuada orientación proveniente de la enseñanza que faculta al hombre de negocios para dominar situaciones como la presentada. Esta fotografía de una desagradable realidad si bien no favorece a la empresa argentina, no es por óllo menos exacta.

3) LA ESPECIALIZACION EN SEGURIDAD SOCIAL. Otros de los resortes para procurar la incentivación de las actividades, que a su vez habrá de contribuir a una mayor productividad, consiste en formar personas especializadas en la rama de la técnica moderna denominada Seguridad Social.

Las materias o asignaturas que suele abarcar esta especialización son: seguridad personal, seguridad industrial, higiene y patología del trabajo, seguridad de los siniestros, psicología y metodología de la seguridad, seguridad en los transportes, legislación social, propaganda y difusión, psicotécnica, racionalización, etc.

Una de las actuaciones más importantes en materia de seguridad social es la prevención de los accidentes del trabajo en las plantas industriales. En capítulo aparte ampliaremos el tema.

1) HACIA LA COMUNIDAD. Cada día se habla más de comunidad. Parece que el hombre moderno reacciona contra el individualismo liberal del pasado siglo. Pero, también, del individualismo exagerado la filosofía se ha pasado al extremo opuesto; sostiene el colectivismo: el fin último es el Estado. El primero exageraba los derechos del individuo afirmando que el carácter social del hombre es puramente accidental. El segundo extrema los derechos de la colectividad: así, el comunismo, el nacionalismo absoluto y los sistemas políticos totalitarios.

Hoy, principalmente el pensamiento católico, quiere conducir al hombre hacia una sana síntesis: hacia la vida comunitaria. Y esto se traduce en evidencias; cada día vemos afirmarse más la idea de que entre aquellos excesos existe un justo término medio que pretende, por un lado, afirmar la eminente dignidad de la persona humana, y por otro, la necesidad de una sociedad donde el hombre se desarrolle perfecta e integralmente. Estas ideas se están llevando a la práctica con óptimos resultados, en Europa y en los Estados Unidos.

Los extremismos que mencionamos han olvidado la dignidad humana. El individualismo atribuye al hombre una autonomía absoluta en detrimento de los derechos del prójimo. Esto último no fué, claro está, formulado con esta claridad, pero las consecuencias prácticas han conducido a ello. Por éso el mundo tuvo que ser espectador de las más tremendas injusticias y luchas sociales, las que todavía perduran.

A su vez, el colectivismo afirma que la sociedad es una entidad superior y anterior a sus miembros, por lo que éstos no tienen más derechos que los que le acuerda la sociedad. El Estado se transforma así en el padre, el maestro y el dueño de todos.

El mundo social y económico, dijimos, se orientan hacia una síntesis que se podría enunciar con esta fórmula: "El hombre, ser social, se perfecciona y desarrolla integralmente en la comunidad".

2) APLICACION DE LA FORMULA COMUNITARIA A LA EMPRESA. Incumbe a los políticos la aplicación de esta "fórmula-principio" a la comunidad política. Nosotros procuraremos insertarlo en la empresa.

La empresa es una verdadera célula viviente en el organismo económico. En su interior debe reinar una perfecta armonía, tanto de fuerzas físicas como morales, encuadradas dentro de un esquema jerárquico donde reine la justicia, el respeto y la amistad. Aún hoy, existen en la mayoría de las empresas esas frías relaciones entre los distintos miembros y en las cuales la única preocupación es la organización técnica del trabajo, la sincronización del movimiento, la productividad y la renta, con el olvido total de una relación humana, como si los hombres que producen fueran un rodaje más de las maquinarias.

Respecto a las relaciones entre patronos y obreros se ha hablado demasiado, quizá, de la justicia, con el olvido total de la relación de amistad. La esencia de la justicia es dar a cada uno lo suyo, sea conocido o desconocido, amigo o enemigo. Para que la empresa sea humana no basta que haya un orden justo, es necesario que se sienta un clima de comunidad.

En la empresa, los esfuerzos de todos están orientados hacia un objetivo común. Si somos observadores veremos que la mayoría de los trabajadores pasan gran parte de su vida en el lugar de trabajo. Todos convergen con su esfuerzo hacia una meta común que es producir; es humano, entonces, preconizar que entre hombres que comparten el

mismo trabajo, el mismo techo y un mismo objetivo debe reinar la amistad, que significa ayuda mutua y cordialidad; así, la vida de este hombre que transcurre en gran parte en la fábrica, será más llevadera.

### 3) GRAVITACION DE LA EMPRESA EN LA ESTRUCTURA ECONOMICA Y SOCIAL DE LA COMUNIDAD.

Es del mayor interés anotar la influencia que la empresa ejerce en el fortalecimiento de la economía general del país y las repercusiones sociales que de éllo se derivan. La elevación del nivel de vida es anhelo de toda sociedad civilizada y una de las finalidades a que tiende cualquier gobierno. Para ese objetivo es necesario el aporte de todo el conjunto de la sociedad en coordinación con la acción política social del gobierno: planes de fomento de viviendas, asistencia médica, curativa y preventiva, educación, seguridad social y demás aspectos relativos al bienestar general y al progreso del país. Todas esas aspiraciones, para trocarse en realidades, demandan erogaciones cuya magnitud por fuerza, se halla limitada por las posibilidades de los recursos económicos y financieros. Sólo podrán sostenerse por una situación económica general próspera. Y tal situación depende de la empresa en medida importante. Y como la complejidad de las actividades y la organización de la empresa moderna son tan costosas, resulta que la conjunción y conducción de los complejos elementos que la integran incide poderosamente en los procesos de producción y distribución, en la fijación de los costos, en los precios, en la determinación de los salarios.

Como se puede apreciar, el desarrollo orgánico de una empresa gravita positivamente en favor de todo un pueblo. Las empresas de un país forman como el tejido y la urdimbre de la riqueza nacional. La industria crea bienes cuya comercialización produce utilidades para

todos los que se hallan vinculados al proceso que comienza con la extracción de la materia prima y llega hasta poner el producto terminado en manos del consumidor. Las sumas que resultan al formar el llamado porcentaje de utilidades, son las que se vuelcan sobre las mismas plantas industriales para incrementar la producción y, consiguientemente, para mejorarla y abaratarla.

Quienes no reflexionan en ciertas cosas, suelen juzgar a veces indebidas y excesivas las cifras de utilidades que obtienen ciertas industrias. En realidad, no constituye una actividad muy patriótica la de tratar de limitar las utilidades de las industrias del país. Antes, al contrario, todos debemos congratularnos de que las industrias argentinas den cuantiosas ganancias con tal que los trabajadores perciban justos salarios. El individuo físico que percibe a través de una de esas empresas grandes utilidades puede tener además el gesto cívico de donar todas o una parte de esas ganancias para fines útiles a sus conciudadanos. Ejemplo típico de lo que decimos son las "Fundaciones" en los EE.UU. Porque debemos tener muy en cuenta aquel principio que ya expusimos y que repetiremos de diversas maneras: "La empresa tiene una función social, no solamente individual".

En cuanto al ente industrial, a la empresa, no cabe duda de que debe ser próspera, floreciente, no deprimida y quebrada en su vigor, ni ahogada en sus entusiasmos y en sus posibilidades de mejoramiento. La empresa debe ganar mucho, para poder renovar sus equipos y expandirse; debe planear para el futuro las formas de incentivar la producción al máximo y orientarse, en último término, hacia la posibilidad de exportar sus manufacturas en mayor escala, superándose en calidad.

En cuanto adoptemos actitudes erróneas que empobrezcan a las empresas, por ejemplo, por cuidar los precios, en esa medida conseguiremos hacer retroceder a nuestra industria.

El avance pujante de las manufacturas extranjeras, que un día cada vez más cercano, podrán constituir elementos competitivos para la producción nacional, debe hacer pensar a nuestros empresarios y sugerirles dinámicas estructuras económico-sociales, ahondadas en la comunidad.

La industria argentina debe avanzar renovando sus materiales y mejorando su producción.

Eso podrá conseguirse con precios industriales que contemplen márgenes suficientes para el reequipamiento.

La palabra de orden en todos los países, sobre todo en los semi-desarrollados, es hoy "industrialización". No se piensa sino en industrializar superlativamente, y en la mayor escala posible, por medio de plantas industriales muy vastas y modernas. Los países ya industrializados amplían sus instalaciones y las elevan a la mayor perfección, gracias a sus recursos tecnológicos, así como a las normas de organización del trabajo.

Cualquiera puede comprobar que ésta es la tendencia actual en el mundo, y ello hace pensar en la situación que sobrevendrá cuando esa superindustrialización llegue a ser mundial...

Entretanto, lo que nos incumbe es seguir el curso de esa tendencia universal. En todas las naciones, en unas más que en otras, se han desarrollado un gran número de industrias nuevas, principalmente en lo relativo a la fabricación de maquinarias. La producción

está, en la hora presente, planeada en masa y en los establecimientos importantes predominan las líneas de montaje con creciente aplicación del control automático. Obsérvase también una marcada tendencia a la concentración en las ramas de mayor importancia de la industria, así como en la manufactura, la distribución, la banca y el transporte marítimo. Claro está que ciertas industrias nuevas, como la de la aviación y la química, demandan una suma tan elevada de capital mínimo que solamente las empresas muy poderosas logran disponer de los recursos necesarios.

Nuestro país no es una excepción en cuanto a ese fenómeno de industrialización. Ha entrado, indudablemente, en un proceso muy activo de progreso industrial. Sin embargo, hay que procurar que se corrijan los errores cometidos en ese proceso hasta la fecha y también, evitar caer en otros, en el futuro.

Es indispensable que muchos hombres, preferentemente jóvenes, se diseminan por nuestro territorio, provistos de los más modernos instrumentos de precisión, de herramientas de trabajo más eficaces y de máquinas de todas clases, para realizar una siembra de trabajo reproductivo, rendidor. Así comenzará una nueva era en la vida argentina. El país debe convertirse en un vasto campo de trabajo, dispuesto para las más audaces experiencias, despojándose de rutinas y tendencias anticuadas y emprendiendo animosamente nuevos senderos.

Sentimos cierto escrúpulo por tener que elogiar el prodigioso desarrollo industrial en todos los pueblos del orbe; lo hacemos para aleccionar, para mostrar lo que también podemos realizar.

Antes de dar remate a este capítulo queremos dejar sentado que el desarrollo sin una planificación con miras al hombre, en su tota-

lidad personal, no puede sino suscitar graves problemas de índole social. Los países que recién comienzan a industrializarse deben tener muy en cuenta los valores humanos y no despreciarlos. Además, tanto los países superindustrializados como los poco desarrollados han de procurar no exagerar este proceso sino que deben esforzarse en lograr un equilibrio entre agricultura e industria, una plena armonía entre "el campo y la ciudad".

C A P I T U L O IV

LA REMUNERACION DEL TRABAJADOR

## LA REMUNERACION DEL TRABAJADOR

Dentro del esquema concebido, cabe una referencia al tema de la remuneración del trabajador y su relación con la productividad; se entrelaza esta materia con otras consideraciones ya estampadas en distintos capítulos, pero bien merece una referencia especial.

A este respecto digamos que el síntoma más destacado de la crisis actual es la insatisfacción. Ella deriva de la desarmonía entre la producción y la apetencia, y por la existencia de desequilibrios económicos excesivamente profundos e irritantes.

El primer factor obedece a que la producción, en constante aumento, no alcanza a satisfacer a la población mundial que en 1900 era de 1.550 millones y ahora supera los 3.000 millones, con un incremento diario de 120.000 personas. A este factor cuantitativo se agrega el deseo de casi todos de poseer casi todo lo existente, debido a la avidez continua e indiscriminadamente excitada por la propaganda. Se comprende así la expresión de que mientras los recursos aumentan en progresión aritmética, las necesidades lo hace en progresión geométrica.

En cuanto al segundo factor, baste con decir que el 75% de la población mundial vive en países donde el ingreso anual per cápita está entre 100 y 400 U\$S, mientras el 25% habita donde oscila entre 1.300 y 3.000 U\$S. Tal desequilibrio se va acentuando pues la tasa de natalidad es mucho mayor en los países de bajos ingresos. Si la situación no se corrige, los sociólogos predicen que llegará a un extremo en el cual multitudes empobrecidas se lanzarán al asalto de la ciudadela financiera del mundo, como se ha dado en llamar a E.E.U.U., Canadá y los países de Europa Occidental.

El Dr. Foccatagliata afirmaba en una conferencia que el desarrollo del "Concepto empresario" es un importantísimo factor de equilibrio social, puesto que promoviendo el desarrollo con criterio industrial abastece al máximo las necesidades de la Humanidad y a la vez, hace que, automáticamente, el crecimiento demográfico no exceda del margen que es posible compensar.

Con esta nota previa podríamos derivar al problema del subdesarrollo, o entrar nuevamente en la temática de la empresa. Pero no, interesan dos cosas ahora: 1) La comprobación de un estado de insatisfacción generalizado en cuanto a apetencia de bienes; 2) Y el saber que éso se da con distinta distribución geográfica, lo que es fácilmente comprobable aún dentro de los límites de nuestro propio país. Y de las dos cosas interesa especialmente la primera, concretada en el problema de la insatisfacción personal de cada trabajador.

En los últimos siete años, en la Argentina ha bajado de un 60% a un 43% la proporción de la renta nacional que satisface el esfuerzo productor del sector dependiente.

Esta circunstancia agudiza el problema de insatisfacción personal y general, y de hecho, en algunos casos ha forzado el esfuerzo productivo del obrero para obtener salario diferencial, como en otros casos produce por reacción la merma de ese esfuerzo.

Pero aún en el supuesto de incremento de esfuerzo, el sistema empleado para obtener tal resultado aparece como injusto, y en el plano de la colectividad generó tensiones tales que el desenlace de la actual situación es de oscuro pronóstico.

El sacrificio del empresario requiere, como aliciente y como

necesidad imperiosa, la existencia de un mercado consumidor, que vemos cada día más restringido.

La política de salarios tiene, para nuestro estudio, dos puntos de observación: Uno es el referido al hombre en sí, en la necesidad de un justo salario que le permita afrontar con dignidad las exigencias de la vida y volcar su capacidad a la tarea en la empresa, sin coacciones interiores deprimentes provocadas por la angustia económica y por la sensación de injusticia. Otro es el referido a la importancia del hombre trabajador como integrante del mercado de consumo, que incita o deprime las posibilidades de la producción.

Siguiendo a Francisco Valsecchi y César H. Belaúnde, trataremos de encontrar la noción del justo salario. Sus notas son: 1) Debe satisfacer las necesidades vitales del asalariado; es el "salario vital familiar" suficiente para compensar las necesidades ordinarias y extraordinarias de la vida; 2) Debe atender a las modalidades del trabajo y a la capacidad del trabajador; 3) Debe contemplar, en un cierto juego de oferta y demanda, la relación entre la cantidad de trabajo requerido y la cantidad de trabajadores disponibles; 4) Debe hacer cierta correlación entre el salario y los resultados económicos de la empresa; 5) Y debe existir correlación entre los movimientos de los salarios y los de la economía general.

De estos datos o elementos, el primero marca un límite mínimo, el cuarto un límite máximo, y los restantes son de variación.

Ampliando estas ideas corresponde decir que los principios máximos y criterios reguladores del salario han de ser la justicia y la equidad. La primera, con su ordenación jurídica, tiende a la uniformidad y a la rigidez, que constituyen dos notas exigidas por la vida

social. Sin embargo, una aplicación demasiado rígida del derecho podría resultar en ocasiones, inhumana y hasta cruel, por descuidar aspectos y particularidades de la realidad humana y social. Entoncees adviene la equidad para ejercer la función de sustituir a la norma jurídica, corregirla, atemperarla o adaptarla al caso particular, a la luz de la justicia natural y del fin que se propuso la ley. Así se configura una forma, diríamos superior de justicia: la justicia del caso particular, sustraída al abstracto jurídico y restituida al concreto moral.

Más concretamente enunciados esos criterios determinativos de una justa y equitativa retribución del trabajo, del obrero principalmente, pueden enumerarse en esta forma:

Nivel de vida humano del trabajador y de sus familiares; correspondencia a la aportación efectiva del esfuerzo; atención a la situación económica de la empresa para la cual el obrero trabaja; respeto al bien común.

León XIII, en la encíclica "Rerum novarum", expone como el obrero tiene, no sólo derecho sino también deber de exigir un salario suficiente para vivir. Brota ese deber del carácter de necesidad que el salario reviste para la mayor parte de los hombres, puesto que es el único medio en su mano para sustentarse, y también se deriva del deber que todo obrero tiene de vivir y asegurar su subsistencia y la de su familia, a la cual Dios ha previsto que atienda por medio del trabajo. Y por cierto que ese deber, anterior y superior a las obligaciones que puedan derivarse de un contrato de trabajo, no puede sacrificarse lícitamente en un compromiso que sirva al patrono para dar a su obrero una retribución inferior al mínimo vital.

Un salario suficiente para el sostenimiento del trabajador y su familia tiene como fin especial devolver la esposa y la madre a su propia vocación, en el hogar doméstico.

En cuanto a la remuneración de las mujeres, corresponde que por la misma prestación de trabajo, en igualdad de rendimiento, el mismo salario que al trabajador, y cómo sería injusto y contrario al bien común explotar sin consideración el trabajo de la mujer, sólo porque puede obtenerse más barato, con daño no sólo para la trabajadora, sino también para el trabajador, a quien se expondría de ese modo a la desocupación.

El hombre no fué destinado a vivir aisladamente. Es un ser esencialmente conyugal, inclinado naturalmente al matrimonio y a la procreación. En torno suyo se forma una dimensión familiar, que pronto lo convierte en cabeza de familia. Y las obligaciones inherentes a ese título no pueden quedar incumplidas, cual lo estarán si no obtiene la retribución debida a su trabajo.

El propio sustento y el de sus familiares es sin duda el primer título social y jurídico correlativo del trabajo. En ese sustento se incluyen, naturalmente, además del alimento, la ropa, vivienda y educación para sus hijos.

Además del sustento, el salario debe permitir el ahorro, a fin de que la familia obrera pueda incrementar su patrimonio, lograr un pequeño capital, una modesta fortuna, para solventar así necesidades imprevistas.

Corresponde agregar que...en la determinación del salario hay que tener en cuenta las modificaciones del trabajo ocasionadas por las nuevas técnicas, como la "automación".

Dijo Pío XII, en su alocución a las Asociaciones Cristianas de Trabajadores Italianos, el día 7 de junio de 1957 que: "La cuestión del salario exige nuevo enfoque una vez que la "automación" ha modificado considerablemente el campo del trabajo. Hasta ahora éste se hallaba en medio del proceso de la producción; era la aportación -mensurable según el rendimiento obtenido- de la fuerza de los músculos y de la habilidad del trabajador. Ahora en cambio, el individuo está por encima del proceso de producción y tiene que cooperar incesantemente, con atención y con saber técnico, a fin de que dicho proceso se desarrolle en forma duradera y, en caso de interrupción, vuelva a ser puesto en marcha lo antes posible. Por consiguiente, habrá que adoptar nuevos criterios para estimar el valor del trabajo asalariado y tomar en consideración, además, nuevos tipos de trabajadores".

Incumbe a la empresa en relación con las ideas que venimos exponiendo, una seria y grave obligación, que es la de que, solamente cuando ya esté satisfecho el deber primordial de pagar el salario mínimo debido en justicia, puede hablarse de obtener beneficios para los empresarios. Y en el caso de no pagar la empresa el salario mínimo justo, por causas no imputables a ella, y por no haber beneficios, debe la empresa emplear todos los medios lícitos a su alcance a fin de que no continúe indefinidamente tal situación. La recuperación y cómoda supervivencia de las empresas es una exigencia fundamental.

Esta doctrina acerca del salario debido, hállese estrechamente relacionada con otro aspecto social preferentísimo, cual es el de fomentar la riqueza económica de los pueblos. Y la prosperidad eco-

nómica de un pueblo consiste, mucho más que en el número total de los bienes disponibles, en la distribución justa de esos bienes entre las diversas clases sociales, incluyendo naturalmente, la clase trabajadora.

La proporción entre la retribución del trabajo y los beneficios de la empresa debe fijarse de acuerdo con las exigencias del bien común.

Los términos de este planteamiento reflejan el problema de la interacción que puede producirse entre los diversos estamentos de la vida social, esto es, entre el conjunto de mecanismos que operan en la vida social-económica.

Entre esas exigencias del bien común nacional, se halla en primer término la de dar trabajo al mayor número posible de obreros; evitar que se constituyan incluso entre los mismos trabajadores, categorías sociales privilegiadas; mantener una debida proporción entre salarios y precios; hacer accesibles al mayor número de ciudadanos la suma de los bienes materiales y los beneficios de la cultura o limitar por lo menos, las desigualdades entre los diferentes sectores, y lograr también que el mejoramiento del nivel de vida sirva no sólo para la generación presente sino para un mejor porvenir en las generaciones futuras. Lograr el "pleno empleo" sería en lo posible una acertada política social.

La "mater et magistra" expresa que todas las categorías de ciudadanos deben participar del crecimiento de la economía. Y agrega que en aquellas empresas que se capitalizan rápidamente debido a elevadas ganancias y cuyos trabajadores no perciben una retribución superior al salario mínimo, debe reconocerse a éstos "un título de crédito". Se trata, pues, de una participación en los beneficios; y el mismo docu-

mento indica una de las formas "más deseables" de llevarlo a la práctica: mediante partes del capital de las mismas empresas (como, por ejemplo, el accionariado del trabajo -agregamos nosotros). Según puede apreciarse, el Sumo Pontífice se coloca en una posición sumamente avanzada, para procurar una distribución más equitativa de los ingresos y la difusión del derecho de propiedad.

Concluimos en que el salario justo es un factor de normalidad en el seno de la empresa, y es también factor de productividad, al igual que la organización, y que la introducción de nuevas maquinarias.

Pero el estricto "salario vital familiar" puede y debe sobrepasarse en beneficio de la productividad que es también incremento del nivel de vida general de la población. Y el "salario justo" puede y debe también ser sobrepasado.

Se entra así en el problema de la incentivación por rendimiento. Belaúnde los resume en cuatro sistemas: a) En la misma proporción que el rendimiento; b) En proporción menor; c) En proporción mayor; d) En proporción variable. Dice que el sistema más usual es el de "tasas uniformes por piezas"; frecuentemente la proporcionalidad exacta se modifica garantizando una tasa mínima por tiempo.

Estos métodos han sufrido deterioro en nuestro país, por dos motivos: Uno es su mala aplicación en aprovechamiento patronal; otro es la desconfianza del sector sindical, cuyos dirigentes especulan por motivos incluso de política sindical, en detrimento de los intereses de sus representados.

Sin embargo, donde se han aplicado equitativamente, con espíritu de justicia, sus efectos han sido: a) Disminución de costos; b) aumen-

to de la producción; c) Aumento de salarios por sobre el nivel teórico del salario justo.

Estimamos indispensable la introducción generalizada de estos métodos para posibilitar el esfuerzo de reconstrucción de nuestra economía; creemos que hay ya suficiente madurez para obtener resultados positivos y que lo que falta se llama coraje y visión.

Por sobre los salarios de Convenios Colectivos que ni siquiera alcanzan al mínimo vital la mayoría de las veces, debe continuar con prisa y sin pausa esta innovación revolucionaria, para culminar en algún momento, cuando haya madurado las conciencias y las condiciones, con la participación en las ganancias, y con la intervención del sector obrero en forma plena en la comunidad de trabajo, compartiendo la propiedad de los instrumentos de producción, la gestión y los rendimientos de la empresa en función de su participación en las iniciativas, responsabilidades y riesgos de la misma.

C A P I T U L O V

DISMINUCION DE LA PRODUCTIVIDAD POR CONFLICTOS LABORALES

CAUSAS ORIGINARIAS - PREVENCION

## LAS HUELGAS - SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD

## 1) Generalidades

Entre los problemas que afectan notablemente el rendimiento del trabajo, no deben olvidarse las huelgas. Huelga es "una suspensión concertada del trabajo con el fin inmediato de paralizar la marcha de la empresa"; este es el fin intrínseco que caracteriza al movimiento. Su fin u objeto extrínseco podrá ser de varios órdenes: a) Solución de conflictos de derecho; b) Solución de conflictos de intereses; c) Motivaciones de orden político; d) Motivaciones de orden personal (venganza contra una patronal o varias; testimonio de simpatía a compañeros) o de solidaridad gremial.

En tiempos no muy lejanos, en una sesión parlamentaria, el orador español Antonio Maura y Montaner, político ilustre, encontraba un eco de sorpresa y extrañeza cuando proclamó el "santo derecho a la huelga". Maura y Montaner era uno de los más caracterizados y prestigiosos jefes de las derechas españolas de la primera década del siglo; y aunque conservador, defendió desde su banca, este derecho.

La primera Constitución que reconoció el derecho de huelga fué la mejicana de 1917. Hoy se lo reconoce en una gran cantidad de países como un verdadero derecho, expresamente legislado. Por su naturaleza es un derecho gremial, no individual, vinculado directamente al derecho de asociación, y que gira en el orden de las negociaciones colectivas.

En la República Argentina se lo introdujo en forma expresa recién en la reforma Constitucional de 1957, aunque el problema ya había sido contemplado de manera directa o indirecta en disposiciones legales (Código Penal) o reglamentarias (por ejemplo, Resolución

16 de la Secretaría de Trabajo y Previsión). Por otra parte, se hallaba implícitamente reconocido en la Constitución de 1853 y sus reformas posteriores, incluso la de 1949. Subyacía en otros derechos reconocidos por la Constitución: en aquéllos que protegen la libertad personal sin perjuicio de la libertad de los demás; en el derecho de asociación; en la declaración de que los derechos reconocidos en forma expresa no implican negar otros que surgen de la forma republicana de gobierno. La enunciación posterior, en forma expresa, no ha sido sino la reafirmación de algo que se daba por entendido, disipándose definitivamente la confusión basada en el antiguo error de considerar la huelga en sí como un acto casi delictivo, subversivo y digno de represión severa.

Pasando por el Decreto Ley número 10.596 (6/9/1957), y la ley 14.786 de Conciliación y Arbitraje, hemos visto en la Argentina reglamentaciones específicas para la solución de conflictos colectivos y prevención de huelgas. Antes fué la resolución 16, ya citada, cuya validez legal siempre se discutió, pero que tuvo aplicación efectiva.

El Decreto Ley 10.596 llegó a establecer el "arbitraje obligatorio" para los casos en que pudiera afectarse el cumplimiento de servicios públicos, o se atentare contra la seguridad o la salud de la población, o tuviere por efecto la huelga privar de un artículo de primera necesidad.

La ley 14.786 sólo establece la conciliación y el "arbitraje voluntario", sin hacer los distinguos del anterior, que, en su concepción finalista, se ajustaba bastante a la sana doctrina.

En septiembre de 1962 se dicta un Decreto por parte del Gobierno que nos preside en esta emergencia nacional, el cual dispone la dero-

gación de todas las normas que se le opongan, y establece disposiciones severas para "controlar" los movimientos huelguísticos. Este Decreto, si bien tiene "sustancia de ley", no tiene la "forma de ley" por lo cual su validez es también sumamente discutible. Establece el arbitraje obligatorio para los casos en que se afecten servicios públicos esenciales, y prácticamente prohíbe las huelgas en la administración pública. Impone la intervención obligatoria del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, organismo nacional, aún en las provincias, cuando: a) Los hechos se produzcan en lugares sometidos a la jurisdicción nacional; b) Por sus características excedan el ámbito jurisdiccional de una provincia; c) Por su índole afecten el comercio, la industria, LA PRODUCTIVIDAD o la seguridad nacionales.

## 2) Legitimidad de la huelga - La productividad

Durante muchos años anteriores al reconocimiento gubernamental del derecho de huelga, ésta tenía el significado de trastornos, violencias, represión, detenciones, procesos y, producto lamentable de todo esto, menos pan y bastante menos tranquilidad en el hogar de los trabajadores. A estas consecuencias debemos agregar el perjuicio que significa la disminución de la productividad, que alcanza a los obreros y patronos y al conjunto nacional.

Con alguna razón a las huelgas se las ha llamado "guerras". Traen todas las consecuencias de una guerra. El vencedor paga bien caro sus beneficios. Por eso afirmamos que la huelga como la guerra jamás es un bien, aunque a veces pueda estar justificada; en contadas ocasiones es sólo un mal menor.

Normalmente quienes sufren con mayor intensidad los efectos de la huelga son los propios trabajadores, al menos de manera inmediata, ya que aún cuando triunfen por ejemplo en un reclamo salarial, han

normalmente perdido los salarios de los días de huelga, y los aumentos que obtienen, al trasladarse a los precios, se revierten luego en un aumento del costo de la vida.

Salvo excepciones, o salvo la contemplación panorámica en un largo lapso de ascensos sociales de la clase trabajadora, la huelga no soluciona fundamentalmente ningún problema económico, y agrava los términos del problema de la productividad y sus métodos. No se puede repartir lo que no existe : un buen sistema productivo rinde más que 10 huelgas, si hay sentido de justicia en las patronales.

"La idea rectora para la calificación ética de la huelga es que, como medida de fuerza provoca siempre un daño y que no es admisible sino en condiciones bien determinadas, agotados otros recursos y para evitar un daño mayor que el que se provoca. El uso de la fuerza, sobre todo en manos de los particulares, estará siempre lleno de riesgos. Pero su exclusión total daría lugar a que cristalicen un sinnúmero de arbitrariedades, que habitualmente padecerían los sectores socialmente más débiles. Testimonios insospechados confirman esta realidad : sin el recurso a la huelga, la clase obrera no hubiera obtenido jamás la mayor parte de las ventajas con que se beneficia actualmente y que hoy son consideradas como derechos evidentes (Cardenal Suhard, 24/11/64; de la Revista Criterio, número 1410 - 22/8/62)".

A continuación indicamos algunas reglas de sentido común y de justicia, para completar este panorama de la legitimidad de las huelgas:

a) Mientras entre el patrono y el obrero medie un contrato, exceptuando el caso de una convención injusta o el incumplimiento de las condiciones por parte del patrono, los obreros no pueden acordar la

suspensión del trabajo hasta cumplir lo estipulado. Para eso es necesario, en general, que haya una causa razonable y justa. Dada la existencia de los contratos colectivos de trabajo y su casi universal vigencia, solo doctrinariamente podemos referirnos a los obreros que no están ligados por algún contrato. Después de tentar otros medios de arreglo pacífico, pueden legítimamente acudir a la cesación del trabajo para mejorar sus condiciones, respetando sin embargo, los usos y costumbres locales y profesionales.

b) Los obreros que se coaligan para la huelga deben respetar la libertad de trabajo y abstenerse de excitar o compulsar a los otros a seguir su ejemplo, a no ser que existan motivos graves y ciertos para la cesación; en este caso, deben servirse de la persuasión y no de medios violentos.

c) Durante la huelga se deben respetar las personas y la propiedad, es decir, deben usarse medios lícitos.

d) No debe declararse una huelga si no se cuenta con medios para sostenerla y no se espera de ella resultado favorable o si no hay un motivo proporcionado a los males que de ella resulten, teniendo en cuenta no sólo la empresa y el gremio, sino toda la comunidad.

e) La huelga nunca debe tomar carácter perturbador y revolucionario, sino de medio de defensa de intereses legítimos, al que se llegue después de haber agotado todos los medios pacíficos, como la conciliación y el arbitraje.

f) Deben sustraerse a la huelga ciertas empresas y servicios estrictamente públicos, indispensables para el bien común y la vida pública, por ejemplo: servicios de transportes, sanitarios, agua, luz, establecimientos hospitalarios, servicios funerarios, etc.

### 3) Salarios caídos

El problema de los salarios caídos con motivo de una huelga, tiene una triple incidencia: a) En la economía familiar del trabajador, ya que la perturba por falta de ingresos; b) En el sector empresario, especialmente de artículos no imprescindibles, ya que disminuye la capacidad adquisitiva del mercado interno; c) En la economía en general, por el mismo motivo y por la disminución forzosa de la productividad.

Estos perjuicios se ven parcialmente disminuidos en aquéllos supuestos en que las organizaciones sindicales huelguistas son poderosas y han previsto recursos para abonar compensaciones a sus asociados.

En los E.E.U.U. la mayoría de los sindicatos proveen la formación de estos fondos de reserva, integrados con aportes de los propios afiliados. Se da como ejemplo el caso de los Trabajadores Unidos del Automóvil que en su convención de 1955 y estando pendientes negociaciones sobre salarios, votaron aumento de cuotas mensuales para crear un "fondo de huelga" de 25.000.000,00 de dólares, previendo reajustes y la necesidad de mantener permanentemente esa reserva constituida.

En cambio, en nuestro país, es casi inexistente esta práctica de fondos de reserva, sea por imprevisión de los dirigentes gremiales, sea por las dificultades de su imposición y recaudación. Y la jurisprudencia ha sido generalmente desfavorable a las pretensiones obreras de reclamos de salarios perdidos con motivo del ejercicio del derecho de huelga. Si dicho pago no se pacta especialmente con la parte empresaria al tiempo de levantarse la huelga, no prosperarán los reclamos, salvo casos excepcionales de grave culpa o dolo patronal. Al menos este es el decir de un Fallo que transcribimos parcialmente y que entendemos adecuado a lo que en moral y derecho

corresponde.

Esta sentencia fué dictada por el entonces Juez de Trabajo de la Capital Federal a cargo del Juzgado número 20, Dr. Juan Pedro Tamborena, en fecha 30 de agosto de 1962 (Sentencia número 186/62; autos "Mastrángelo Juan y otros c/Salzman-Medias Paris-Sociedad Anónima Comercial Industrial s/Salarios"). En las partes que interesa para nuestro objeto, dice:

"Que demandándose salarios por días no laborados con motivo de una huelga, es necesaria una previa toma de posición en derecho con respecto a su viabilidad en principio, para decidir luego, en el supuesto de que la respuesta fuere afirmativa, si en el caso de autos se dan los requisitos de viabilidad final".

"Que salvo casos más bien aislados, los autores y la jurisprudencia han recalcado que la obligación de pagar el salario es correlativa a la de prestación efectiva del servicio. La huelga suspende el contrato de trabajo con todos sus efectos; por ende no autoriza el despido y tampoco obliga al pago de salarios que corresponderían a servicios no prestados".

"Que el suscripto comparte, en principio, este criterio que es el que resulta de la naturaleza bilateral del contrato de trabajo. La huelga, medio de lucha, importa, al igual que el lockout, el atenerse a sus propias reglas; se trata de una medida de fuerza contra la otra parte de la relación laboral, a fin de obtener determinados objetivos, y resultaría hasta inhumano que quien es contraparte afectada debiera financiar el instrumento de lucha de su contraria. Desde este punto de vista, evidentemente no puede hacerse lugar a ninguna demanda por cobro de salarios no percibidos por el ejercicio

del derecho de huelga".

"Pero debe analizarse también la hipótesis en una variante: Si ante una actitud civilmente dolosa o manifiestamente culpable de la parte patronal, en el sentido de los arts. 506, 511, 512, 1109 y concordantes del código civil, puede haber lugar a una indemnización civil en la proporción de los salarios caídos, para los operarios que con tal motivo ejercitaron el derecho de huelga".

"La respuesta parece ser afirmativa, pero supeditada en su declaración de tal, al exámen y decisión judicial, sobre el conocimiento completo de los antecedentes de hecho, y sobre un criterio de razonabilidad y justicia que debe contemplar diversos supuestos, atendiendo en especial a la particularidad de cada caso, ya que no hay una norma de posible aplicación a todos los eventos".

"Teniendo en cuenta la naturaleza bilateral del contrato de trabajo y demás reflexiones precedentes, pueden indicarse algunas guías de indudable importancia":

"a) Huelga de reparación y huelga de conquista: Si la declaración de huelga fué forzada por el incumplimiento patronal, doloso o culposo a normas legales o convencionales vigentes, la petición salarial será más claramente atendible. En cambio, si se tratara de un movimiento de conquista que sólo pretende aumento de retribuciones o cambio de condiciones de trabajo, no podría prosperar porque el salario caído es el precio de la conquista; y ésto, salvo acuerdo de partes en sentido contrario".

"b) Medio idóneo: Debe meritarse si la huelga era el único camino abierto y el más viable para la reparación, por haber fracasado la necesaria faz conciliatoria previa, sea directa o con mediación de las autoridades administrativas (según la legislación vigente)

o por resultar la vía judicial excesivamente onerosa o dilatada en el tiempo o de difícil acceso por el lugar en que ocurren los hechos".

c) No intempestiva: La huelga no puede ser intempestiva, en el sentido de que, de alguna manera, debe haber una puesta en mora a la parte patronal, puesta en mora que puede provenir de la autoridad administrativa de aplicación o del sector obrero si aquélla no actúa. Y también en el sentido de que si están realizando tratativas conciliatorias, cuando la materia se presta a distintas interpretaciones, y más aún si en esas tratativas actúa la autoridad administrativa, en tal supuesto no puede ejercitarse el derecho de huelga en violación del pacto implícito de no agresión que significan las tratativas, pendientes su curso, y mientras no haya una ruptura al respecto".

"d) No lesiva: En el sentido de la desproporción de la causa de la huelga y del propio medio de lucha con el perjuicio potencial o real que puede infligirse, sea a la comunidad, sea a la contraparte en su interés económico por posible pérdida de mercadería en elaboración o por inutilización del aparato productivo (casos de hornos que no deben apagarse), e incluso, en supuestos que deben ser estudiados muy cuidadosamente, por pérdida de contratos de producción".

"Todo ello se resume así: Justa causa reparatoria; razonabilidad, oportunidad e idoneidad del medio; uso adecuado del medio que evite perjuicios innecesarios o desproporcionados al fin perseguido".

#### 4) El seguro de paro obrero

Para crear en el trabajador la tranquilidad indispensable para el mejor rendimiento de su trabajo es preciso protegerlo contra el paro, contra la falta de ocupación.

Para concretar, ofrecemos una síntesis de la legislación social de la República Oriental del Uruguay que se ha preocupado por este aspecto de la previsión social. El Congreso del Uruguay, que viene dedicando a estas cuestiones una atención muy preferente, sancionó el 23 de octubre de 1958 una ley de seguro de paro en favor de ciertos y determinados trabajadores.

Dicho seguro cubre el riesgo de la falta de empleo o desocupación parcial. Favorece a los trabajadores que, ocupados habitualmente en cualquier actividad remunerada al servicio de terceros, pierden su empleo, y que, teniendo capacidad y voluntad para ejercer otro, no logran conseguirlo. Además son beneficiarios aquéllos que se encuentren en situación de desocupación parcial.

La ley excluye a los que se hallen en goce de jubilaciones o pensiones o tengan ingresos por cualquier concepto distinto del sueldo o salario y cuyo monto supere a lo que les correspondería por el seguro. Igualmente excluye a los trabajadores en huelga; a los que abandonen voluntariamente su ocupación o la pierdan por conducta; a los sometidos a régimen correccional o carcelario; a los que perciban compensaciones de otros regímenes de subsidios por desocupación; a los que no hubiesen cumplido los 15 años de edad; a los no domiciliados en el país durante los dos años inmediatos anteriores a la fecha del pedido del beneficio; y, finalmente, a quienes no hayan hecho en la caja por lo menos durante seis meses, los aportes jubilatorios correspondientes.

El máximo del seguro mensual es de 180 pesos uruguayos; el tope podrá elevarse en un 20% si el cónyuge del trabajador no realiza actividad remunerada o si tiene a su cargo incapaces o ascendientes.

Las indemnizaciones se pagan hasta un máximo de 120 días por año, pero ese plazo podrá prorrogarse por sesenta días más mediante una resolución del directorio de la caja en periodos de desocupación prolongada.

La ley contempla algunas prestaciones accesorias y castiga el empleo abusivo de la indemnización. Para financiar el seguro de paro los patronos aportan el 1% mensual del total de sueldos y salarios que abonan a los trabajadores. Estos contribuyen también con el aporte del 1% mensual del total de su sueldo o jornal.

##### 5) Principios para conjurar la huelga

En las legislaciones más avanzadas en materia laboral es de rigor la intervención, en caso de huelga, de los tribunales o consejos de conciliación y arbitraje, y también de los poderes públicos. Incumbe al gobierno: a) deber de previsión: velar por la justicia y equidad en los contratos de trabajo mediante una legislación sabia y adecuada; reglamentar el derecho de huelga, favorecer la creación de institutos de conciliación, sancionar a los perturbadores con el rigor de la ley, etc. b) deber de concomitancia: defender la conveniente libertad de trabajo, garantizar el orden público y el respeto a las personas y a las cosas; castigar toda extralimitación. c) deberes subsiguientes: hacer que las condiciones de paz ajustadas se observen lealmente.

El cumplimiento de estos principios, garantía de orden social, es la condición sine qua non para que progrese la economía de un país, afectado casi siempre por huelgas de carácter económico y político.

Dejando, pues, los aspectos jurídicos y morales de la huelga, vamos a referirnos a su fecundidad. Nuestro país ha sufrido últimamente oleadas de huelgas parciales y varias huelgas generales. Están a la vista los efectos depresivos de este "retiro de colaboración" a la Nación entera. Esos hechos significaron la pérdida irreversible de millones de horas de trabajo, de millones de jornales y, por ende, menor cantidad de bienes en el mercado consumidor. Esta inferioridad de condiciones de la oferta trajo desequilibrio, mayor demanda y, por consiguiente, elevación de los precios en el mercado. Es que, como decíamos al principio, la huelga es un arma; debe usarse con celosa ponderación ya que castiga a toda la comunidad y doblemente a los asalariados.

Sólo sistemas de productividad constante -responsabilidad empresarial, desde luego- solucionarán este problema económico-laboral. Métodos que no mantienen la relación correspondiente con la demanda de mayor cantidad de bienes agravan los términos de las reivindicaciones planteadas, no menos justas, muchas veces, por lo frecuentes.

Ya en 1935, la O.I.T. resumía así este planteo incuestionable: "únicamente la más grande producción de bienes dará mayor capacidad adquisitiva a los salarios en vigencia de los trabajadores, quienes podrán obtener mayor cantidad de bienes con la actual cantidad de dinero que perciben".

#### 6) La paz en las relaciones laborales

Con este tema disertó en 1962 el Dr. Alexandre Berenstein, Decano de la Facultad de Derecho de Ginebra, en la Fundación Argentina de Altos Estudios de la Empresa de la Cámara Argentina de Sociedades Anónimas. Se refirió a las huelgas y analizó el problema tal como está contemplado en Suiza. Nos permitimos reproducir, en forma

textual, dado su gran interés, algunos párrafos de su disertación:

Los conflictos de derecho pueden ser solucionados con cierta facilidad, sometiéndolos a un juez o tribunal, pero los de intereses no admiten ese procedimiento, por cuanto la solución tiene que ser buscada fuera del ámbito del sistema vigente.

Tanto en los patronos como en los obreros se advierte una cierta resistencia a despojarse de su libertad de acción para someterse a la decisión de un tribunal porque, aún cuando dicho tribunal suponga equidad y justicia, en la práctica esos atributos pueden no darse íntegramente por errores de información u otras circunstancias. En consecuencia, empleadores y asalariados se inclinan a resolver sus conflictos dentro del marco de las convenciones colectivas de trabajo.

Aquí se torna necesario explicar este juego entre los convenios colectivos y las huelgas. En un movimiento de fuerza, que busca lograr ciertos objetivos, una vez ellos alcanzados se formula un acuerdo que las partes hasta entonces en pugna se comprometen a respetar; esa es la base de la convención colectiva de trabajo.

La ley suiza fué modificada en 1956 -para incorporar antecedentes de la legislación alemana- con relación al efecto contractual de las convenciones colectivas de trabajo. El precepto aparece en el artículo 323 del Código de las Obligaciones, en el que se definen tres consecuencias principales de la convención laboral colectiva.

La primera de tales consecuencias es la obligación de observancia que las partes tienen con relación a los términos de la convención. En cuanto al segundo efecto, dice el artículo mencionado que

"...las asociaciones están obligadas a actuar sobre sus miembros usando, según sus necesidades, los medios que les confieren sus estatutos y la ley..." Por consiguiente, en el supuesto de que uno de los miembros de una de las entidades comprendidas viole o infrinja la convención, la asociación profesional u obrera deberá hacerle las indicaciones pertinentes y, si no aviniere a proceder en consecuencia, quedará excluido de los beneficios que pudieran corresponderle como integrante de la entidad y al margen de la convención colectiva de trabajo.

La última consecuencia que se desprende del citado artículo 323 es la denominada "obligación de paz". Expresa, al respecto, que cada una de las partes debe mantener la paz del trabajo y, en particular, abstenerse de todo recurso de lucha en relación a las materias que la convención regula.

Esta reglamentación con respecto a la paz se refiere a las asociaciones y no directamente a los individuos que las componen, puesto que las entidades firmantes de la convención son las responsables de que sus integrantes la cumplan. En el Código y en la doctrina se admiten dos categorías de paz en el trabajo: se distingue, así, la paz relativa de la paz absoluta.

La paz relativa es la que se ha mencionado ya al significar que cada parte debe abstenerse en particular de todo medio de lucha, en cuanto a las materias reguladas por la convención, mientras que la paz absoluta se refiere al compromiso general tomado por las partes de no apelar a medios de fuerza; es decir, la parte obrera a la huelga y la patronal al "lock out". Por ejemplo, si la convención regulara exclusivamente salarios, habría paz relativa mientras las entidades firmantes no desencadenaran un movimiento de fuerza en torno

fueron las organizaciones obreras las que entonces se apersonaron a las patronales, para proponerles que fuera un organismo formado por ambas partes y no el Estado el que actuara como árbitro en esos diferendos.

Así nació la "Convención de la Paz Social", cuyo preámbulo expresa: "Con el objeto de mantener la paz social en favor de todos los que están interesados en la existencia y desarrollo de la industria suiza de las máquinas y metales, la asociación patronal por un lado y la obrera por el otro, convienen en dilucidar recíprocamente, según las reglas de la buena fe, los principales diferendos y los conflictos eventuales, buscando resolver estos últimos sobre la base de las disposiciones de la presente Convención y observar durante su duración una paz integral. En prueba de lo cual toda medida de combate, tal como prohibiciones, huelga y "lock out" se consideran excluidas aún para el caso de otros diferendos eventuales relativos a condiciones de trabajo no especificados en la presente".

De este preámbulo surge claramente el propósito de establecer la paz absoluta del trabajo; pero por lo mismo se hizo necesario instituir un procedimiento para resolver los eventuales conflictos. El sistema concebido en tal sentido prevé cuatro etapas: a) arreglo de los diferendos en el interior de la empresa, b) contactos entre asociaciones, c) conciliación y d) arbitraje.

Para garantizar la fiel observancia de esta Convención, cada una de las partes debe depositar en el Banco Nacional Suizo una importante cantidad de dinero.

Los resultados obtenidos y los de las otras convenciones que han seguido sus huellas pueden considerarse muy buenos. Sin embargo,

no debe atribuirseles en forma exclusiva la armonía general imperante en las relaciones de trabajo; ella es obra, también, del alto espíritu existente entre empleadores y empleados.

Otro de los factores que han conducido a estos resultados es la prosperidad que Suiza ha mantenido después de 1937. La predicción de los economistas de que después de la segunda guerra se produciría una crisis como la que sucedió a la primera, no ha dado ocasión para probar en situaciones difíciles las posibilidades del régimen, porque el estado económico y financiero del país y de sus habitantes no ha descendido".

## LA SEGURIDAD SOCIAL

## 1) Un concepto nuevo

El hombre contemporáneo busca en la seguridad social un refugio frente a la inseguridad de su existencia, y a las fluctuaciones que la vida actual continuamente sufre.

Los principios de la seguridad social, que han inspirado regímenes y formas diversas de previsión se han hecho realidad jurídica y económica en el segundo cuarto de siglo.

El programa británico esbozado por William Beveridge sostuvo, por ejemplo, que debía combatirse a "los cinco gigantes maliciosos": la necesidad, que priva de los medios de subsistencia; la enfermedad, que causa la necesidad; la ignorancia, inaceptable en una democracia; la miseria, que constituye un estado impropio de nuestro tiempo, y la ociosidad, que repugna al principio de contribución que todos debemos al desarrollo del bienestar común.

La Carta del Atlántico (1941), la Carta de las Naciones Unidas (1945), la Declaración de los Derechos Humanos (1948), las reuniones, congresos y conferencias internacionales o americanas coinciden unánimemente en la justicia y necesidad de la legislación sobre seguridad social y en su relevancia primordial en todo régimen realmente democrático.

La reciente encíclica "Mater et Magistra", al enfocar nuevos aspectos de la cuestión social expresa: "...la política social debe proponerse que el trato asegurativo dado a los ciudadanos no presente diferencias notables, cualquiera que sea el sector económico en el que trabajen o de cuyos réditos vivan. Los sistemas de seguros

sociales y de seguridad social pueden contribuir eficazmente a una redistribución de la renta total de la comunidad política, según criterios de justicia y de equidad; y pueden por lo tanto considerarse uno de los instrumentos para reducir los desequilibrios en el tenor de vida, entre las varias categorías de ciudadanos".

## 2) NUESTRO REGIMEN DE SEGURIDAD SOCIAL

En líneas generales, la seguridad social se ha concretado en nuestro país a los sistemas jubilatorios; esta particularidad lo distingue del resto de los países de América y Europa. Cuando llegó el momento de crear un sistema de previsión para los trabajadores privados, antes de pensar en nuevas instituciones se prefirió extender los sistemas jubilatorios ya existentes para los empleados públicos.

Cuando en 1947 el Gobierno alentó la idea de transformar el sistema en un régimen orgánico de seguros sociales, paradójicamente, fueron los sindicatos obreros los primeros en oponerse.

Nuestro trabajo ha de recoger sólo algunos aspectos del sistema jubilatorio: los que puedan incidir en el aumento o disminución de la producción.

El concepto de seguridad y previsión social es de máxima trascendencia en la economía moderna.

Sin embargo, debemos admitir que en la mayor parte de los países los seguros sociales sólo dispensan una cobertura a lo largo de la vida activa del trabajador; cuando llega la vejez, las prestaciones que se reconocen a edades muy elevadas, son mínimas.

Una encuesta realizada en 1954 en cuarenta y ocho países reflejó que en quince de ellos la edad máxima de actividad laboral era de 65 años, y hubo naciones que la fijaban en los 67 y los 70 años.

Los que, al hablar de seguro social, piensan que su régimen traerá consigo la supresión total del beneficio jubilatorio, tienen un concepto unilateral de la previsión social. Dada la influencia que el régimen vigente de previsión social tiene en la productividad de los trabajadores, es conveniente considerar los aciertos o los desaciertos del sistema. Se puede pronunciar respecto de nuestro régimen esta apreciación: El sistema previsional argentino carece de previsión. Es el más caro y el que cubre menos riesgos.

#### SISTEMA JUBILATORIO ARGENTINO

El sistema jubilatorio argentino comienza en los primeros años de este siglo. Dentro de su evolución podemos señalar tres etapas:

a) Una primera que llamaremos "régimen de privilegio", en la cual, siguiendo las huellas de los sistemas jubilatorios europeos, la legislación enfoca solamente la situación de los agentes civiles del Estado y del personal de ciertas empresas concesionarias de servicios públicos que, por su carácter exclusivo -caso de los ferrocarriles- movilizan toda la producción nacional. De esta época datan la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL DEL ESTADO, creada por la ley 4349 del 20 de setiembre de 1904, que ampara solamente al personal civil del Estado; y la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL FERROVIARIO, creada por la ley 9653 del 21 de junio de 1915 que, reestructurada al poco tiempo de su vigencia por la ley 10.650 que introdujo mejoras sustanciales, constituye, con otras modificaciones sucesivas la ley orgánica vigente del sistema jubilatorio ferroviario.

b) Una segunda etapa en la cual vemos que la legislación extiende su protección a todos los agentes que realizan los servicios públicos o bien que -como los bancarios- desarrollan tareas que aunque pertenecientes al campo privado son de una existencia necesaria para coadyuvar o prestar los servicios que el Estado debe a la comunidad.

En este período se crean: la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL DE SERVICIOS PUBLICOS (ley 11.110 del 11 de febrero de 1921); la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL BANCARIO Y DE SEGUROS (ley 11.232 del 5 de octubre de 1923); la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL DE PERIODISMO (ley 12.581 del 27 de junio de 1939); y la CAJA NACIONAL DE PREVISION PARA EL PERSONAL DE LA NAVEGACION (ley 12.612 del 30 de setiembre de 1939).

c) En la tercera etapa el sistema jubilatorio se generaliza. Las nuevas cajas que se crean amparan a todas las fuerzas que producen, puesto que no se circunscriben a contemplar la situación del trabajador bajo relación de dependencia, sino que amparan también al trabajador autónomo e inclusive al empleador. Se establece también el régimen de reciprocidad por el cual los servicios prestados en forma sucesiva o simultánea en distintas actividades pueden computarse y los aportes hechos a diversas cajas transferirse. Se organizan las siguientes cajas de previsión: para el PERSONAL DE COMERCIO Y ACTIVIDADES CIVILES (decreto ley 31.665/44) a cuyo régimen se acopla en 1956 la Sección para los TRABAJADORES DE SERVICIO DOMESTICO (decreto ley 11.911/56); para el PERSONAL DE LA INDUSTRIA (decreto 13.937/46); para TRABAJADORES INDEPENDIENTES, PROFESIONALES Y EMPRESARIOS (ley 14.397 del año 1954) y finalmente para TRABAJADORES RURALES (ley 14.399 de 1954).

Pero el aspecto más significativo que cabe destacar dentro de este período es la creación por el decreto-ley 20.176/44 del INSTITUTO NACIONAL DE PREVISION SOCIAL destinado a realizar en todo el territorio de la república "la protección integral del hombre, Frente a los riesgos sociales y profesionales en función de una solidaridad organizada" (art.1º). El Instituto comenzó absorbiendo las cajas existentes que se convirtieron en "secciones" del mismo. Como el ambicioso plan centralizador del Instituto produjo muy pronto serias dificultades, en el año 1953 por la ley 14.236 se devolvió a las cajas su régimen autárquico; quedando limitado el Instituto a cumplir una función rectora o de coordinación rectora entre las diferentes cajas, que en definitiva se traduce en la muy importante atribución jurisdiccional de conocer en los recursos de apelación que se interpongan contra las resoluciones de los directorios de las cajas.

En materia de dirección y administración corresponde señalar que tanto el Instituto, como las Cajas, se rigen por un presidente nombrado por el Poder Ejecutivo, y un directorio integrado por representantes de los afiliados y empleadores, los cuales, si bien es cierto que son propuestos por sus respectivas esferas, son nombrados también por el P.E. A través del esquema administrativo que dejamos expuesto, el Instituto buscó cumplir los altos fines que su ley orgánica le imponía. Ello ocasionó una activa ingerencia y control del Estado en el mecanismo de las Cajas, lo cual significó: primero, la desnaturalización del sistema jubilatorio, y en segundo lugar la postergación indefinida de la posibilidad de organizar la solidaridad social con el concurso de todos los sectores que intervienen en el proceso de producción.

#### CRITICAS A NUESTRO SISTEMA

El sistema jubilatorio de nuestro país es excesivamente caro y

b) Las dificultades para la percepción del haber jubilatorio comienzan con la presentación de la correspondiente solicitud. En primer lugar aparece la incertidumbre en cuanto al régimen legal aplicable. En una frondosa maraña de leyes, decretos-leyes, ordenanzas, reglamentos, disposiciones y otros decretos, el trabajador debe buscar la norma que regirá su situación jubilatoria. Si se tiene en cuenta que esas normas en la mayoría de las veces presentan discordancias, yuxtaposiciones, o bien hacen referencia a retroactividades solo posibles de obtener después de efectuar largos cálculos matemáticos; es evidente que el futuro beneficiario debe dirigirse a profesionales especializados que lo asesoren. Pero inclusive para un letrado el laberinto legislativo de las jubilaciones resulta prima facie indescifrable. Las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas tratan superficialmente el sistema; no profundizan, ni investigan, ni enseñan su funcionamiento. Es por ello que un técnico jurídico especialista en esta materia será muy difícil de hallar.

El problema se complica con la presentación de la solicitud en la Caja. Ello significa que la lenta e inepta burocracia comience la búsqueda y selección entre montañas de expedientes demorados de las constancias que acrediten el pago de aportes, el cómputo del tiempo de servicios y otros varios recaudos indispensables para ordenar el pago jubilatorio.

¿Como sortea el trabajador estos inconvenientes? Sencillamente -cruda realidad- recurriendo a la influencia de gestores officiosos, que actuando en combinación con funcionarios y empleados de las Cajas, obtienen merced al pago adelantado de una leonina retribución, la agilización del trámite. En la Práctica pues, la anormalidad del sistema desemboca en un procedimiento delictual.

c) Conforme a la ley orgánica del Instituto de Previsión Social, los aportes de las Cajas, deben imputarse en orden de prelación a los siguientes fines:

- pago de jubilaciones y pensiones
- gastos de administración y compra de edificios para el funcionamiento de las oficinas del Instituto
- adquisición de títulos nacionales (con el objeto de capitalizar los frondosos depósitos)
- cumplir servicios asistenciales para los afiliados consistentes en el otorgamiento de préstamos y la financiación de planes de construcción de viviendas

Rotundamente afirmamos que los destinos previstos por la ley no se cumplen. El Estado lisa y llanamente se incauta de los fondos depositados, que son propiedad exclusiva -insistimos- de empresarios y trabajadores. El drenaje de aportes jubilatorios a las arcas fiscales llega al extremo de imposibilitar en algunos meses el pago de los beneficios. La consecuencia inevitable es la enorme caravana de ancianos jubilados que mensualmente, desde las primeras horas de la madrugada, comienzan a formar largas filas frente a las puertas de las agencias bancarias para poder percibir -con varios meses de atraso- y merced a una espera vejatoria, que se les reintegre tan solo una ínfima parte de lo que han pagado. En cuanto al servicio de préstamos asistenciales (cuarto propósito de la ley) no ha pasado a ser otra cosa que una letra expresiva de buenos deseos.

#### SOLUCIONES

La profunda insatisfacción social que crea el sistema vigente debe corregirse en forma drástica. Nuestro aporte en este sentido

Una de las causas que determinan el rechazo del primer sistema es la inflación, que es inevitable a través de los veinte a treinta años de la vida hábil del trabajador. Cuando llega la hora del beneficio, la suma que ha pagado ha perdido su valor.

El sistema directo resulta más económico por la menor burocracia que requiere. Hacen falta más empleados y más trámites para formar un capital y para administrarlo que para pagar los beneficios con la misma moneda que se aporte. Otra ventaja más a favor del sistema de reparto; cuando aumenta el costo de la vida, y por tanto aumentan los salarios, también aumenta automáticamente la cantidad de dinero en la caja que ha de pagar a los beneficiarios. Al ser los salarios mayores, son mayores también los aportes y las cajas disponen de mayor cantidad de fondos.

A veces se ha lanzado, en materia de previsión social, la idea de disminuir los aportes jubilatorios. No es ocioso considerar las consecuencias que tal medida podría producir. La mercadería viene recargada por los aportes desde el primer proceso, es decir, desde la producción.

El que elabora calcula sus costos y sus utilidades sobre costos que ya vienen recargados. El distribuidor hace lo mismo y ese porcentaje se convierte, al final del proceso, en una cantidad casi fabulosa. De ello resulta que las empresas no pagan sino que están obteniendo utilidad sobre los recargos anteriores. Es, por tanto, muy importante tomar en cuenta la rebaja que se podría obtener en el pago de las jubilaciones; representaría una contribución enorme al aumento del nivel de vida de la clase trabajadora.

El sistema de seguros podría en el futuro, después de contemplar los años que exigiria el atender con justicia los derechos previos adquiridos, resolver más adecuadamente este problema que tanto afecta a quienes trabajan. He aquí un caso práctico de cómo funcionaría un seguro. Supongamos un hombre con 25 años de edad que trabaja con un sueldo de 4.000.- pesos mensuales. Si aporta un 25% de su salario, aporte promedio de hoy por parte del trabajador y empleador, ello representaría un aporte presuntivo a una caja, de 1.000.- pesos mensuales, equivalentes a 12.000.- pesos anuales. Este hombre, sin discriminación de ninguna clase de tareas (agrícolas, ferroviarias, mineras, de oficina, etc.), está en condiciones de contratar un seguro a 25 años de plazo. Es decir, que a los 50 años de su edad cobraría 215.000.- pesos. Más aún: los podría percibir al día siguiente si tuviera un accidente o una incapacidad; y si perdiera la vida, lo cobraría su familia. Y ello sin peregrinaciones por las oficinas ni gestiones de pensiones o jubilaciones, etc. Si cuando llega a los 30 años, su sueldo ha aumentado 1.000.- pesos más, su aporte presuntivo aumentaría en proporción, y también el seguro en 55.000.- pesos más. Y siguiendo la escala, ese hombre a los 40 años, contaría con un seguro de 332.000.- pesos que él o su familia cobrarían en veinticuatro horas. Y no es fantasía suponer aumentados los 332.000.- pesos a 350.000.- en razón de los intereses de ese capital. Por lo tanto nuestro beneficiario se encontraría en plena posesión de sus medios, y probablemente de su salud, y con la oportunidad de instalarse por su cuenta, solo o con otros, con el consiguiente aliciente que para su vida significaría tal situación. Y aunque no quisiera o no pudiera sino disfrutar de las rentas mínimas de ese capital, en todo caso, al 12%, obtendría 3.500.- pesos mensuales sin clase alguna de molestias.

Otra consecuencia, de generalizarse el sistema, es la influencia en el aumento de la productividad. Además: el volumen inmenso de dinero que fluiría a las compañías de seguros, controladas a su vez por el Estado, traería la posibilidad de hacer préstamos de vivienda y extender toda clase de operaciones. Esa situación permitiría todos estos beneficios: otorgar mayor seguridad al hombre de trabajo; darle la perspectiva de reunir un capital; evitarle problemas de unificación de cajas de jubilaciones y ahorrarle infinitas diligencias burocráticas.

### 3) SISTEMA DE JUBILACION DINAMICA

Cuando en setiembre de 1961 nos visitó el sociólogo alemán Wilfried Schreiber expresó algunas de las ideas más avanzadas de nuestro tiempo en materia de previsión social. Sus exposiciones no fueron sólo planteamientos teóricos; trajo la experiencia de una auténtica innovación que ha sido implantada en la República Federal Alemana con resultados exitosos de trascendencia mundial. ¿Como definió él su sistema? "El moderno sistema dinámico de pensión para la vejez se basa en el trabajo, no en el capital, como ha sido usual hasta ahora. Rechaza la intervención del Estado, dejando todo en mano de los trabajadores, y brinda una jubilación móvil, permanente y vacunada contra la inflación".

El aumento del ingreso nominal de los haberes está vinculado con la movilidad jubilatoria. Las causas del incremento son la inflación y la mayor productividad, que origina una mayor valoración de los bienes reales. El cálculo de las jubilaciones y pensiones en dinero varía según la "erosión" inflacionaria. La movilidad paralela hace participar al pasivo del crecimiento de la renta individual.

El sistema alemán creado en 1957 está organizado de la siguiente forma. Los aportes van a una caja única. El beneficiario cobra proporcionalmente a sus aportes y cada año su mensualidad es ajustada de acuerdo a coeficientes de actualización. El jubilado no se rezaga en ningún momento: progresa a medida que avanza el grupo social al que pertenece.

Durante estos cinco años los resultados fueron excelentes y los beneficios de la caja -actualmente hay tres por razones prácticas, pero se aspira a la caja única- aumentaron un 16%, es decir, como los salarios. La moneda experimentó un alza no superior al 3,5%. Patrones y obreros aportan por igual el 7% del salario con destino al fondo. El Estado, por su parte, contribuye, anualmente con 6.000 millones de marcos (1.500 millones de dólares).

Algunos de los aspectos prácticos del sistema son verdaderas innovaciones. La caja, por ejemplo, no maneja dinero, sino puntos llevados en una ficha única que evita los legajos. El hombre que trabaja deposita su aporte y en una libreta se le anotan puntos no una suma de dinero, por cada aporte. Cuanto antes comience a aportar o cuanto más tarde se retire, más puntos tendrá en su libreta. Al jubilarse, se reúnen los puntos y se le da un talonario de cheques. Los va llenando cada vez y los cobra en el banco. El dinero que depositan los trabajadores activos es cobrado por los jubilados; la caja sólo se ocupa de contabilizar los puntos. Como se ve, la garantía del sistema es el trabajo continuo de la nación. El Estado no tiene que controlar porque los fondos entran y salen.

Claro que el plan no es aplicable en cualquier país, en cualquier momento, o en cualquier ciclo económico-social. Sin embargo,

dado el interés local e internacional que el método SCHREIBER ha concitado, condensamos la parte medular sobre la teoría previsional y funcionamiento práctico del mismo.

Los regimenes previsionales se han ido organizando en el país de modo progresivo, sin constituir todavía un sistema perfectamente coherente.

Las inarmonías del conjunto, los esfuerzos de las distintas cajas para elevar sus ingresos respectivos, la obligatoriedad de la afiliación múltiple en algunos casos y la incompatibilidad de determinados beneficios, son algunos de los rasgos que han dado una especialísima actualidad a la materia.

Por una parte, esas circunstancias de orden local y, por otra, las noticias obtenidas sobre los magníficos resultados de un novedoso sistema previsional implantado en Alemania, despertaron en torno de la figura de su creador, el profesor W.Schreiber, que nos visitó hace algún tiempo, una singular expectativa y el general deseo de conocer los lineamientos fundamentales de esa exitosa estructura.

Para satisfacer los interrogantes que sobre el particular nos han sido formulados, apreciamos oportuno proporcionar a continuación, adecuadamente condensada, la parte medular de una conferencia en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

"Cada vez es más fuerte en el hombre moderno el ardiente deseo de seguridad existencial. Ansias de vivir, y de vivir respaldado. Si no se satisface ese anhelo, sobrevienen dos desviaciones: la angustia de los jubilados y la ilusión óptica de esperar esa seguridad por obra del Estado. Estamos viendo cómo la noble virtud del ahorro

por obra de la inflación, es una falsa solución para la previsión. La inflación apolilla y desmenuza los fondos paciente y laboriosamente acumulados, años tras años. Surge, por lo tanto, una nueva concepción básica que puede expresarse en el abandono del principio de la garantía capitalista, que consiste en crear una gran masa de capitales con el peligro de su desvalorización, apoderamiento por parte del Estado y cuantiosos gastos administrativos, para reemplazarlos por el de la garantía laboral.

Esto necesita siquiera una somera explicación. Uno de los más comunes errores de los expertos en previsión social, y por cierto que de muy buena fe, consiste en creer que un régimen jubilatorio o de seguro social para los trabajadores, para ser sano, requiere la existencia de un adecuado respaldo financiero. Piensan así influenciados por los sistemas privados de compañías de seguros. No aceptan las situaciones fundamentalmente distintas. Lo que puede ser cierto en una microeconomía puede no serlo para una macroeconomía. En efecto: una jubilación para todos los trabajadores dispuesta por ley y a la cual pertenecen las 4/5 partes de la población adulta -4/5 partes que aportan- no precisa respaldo alguno de capital de garantía. Con la garantía de trabajo entero de la Nación se hace totalmente superflua y peligrosa la formación de un capital de garantía y, más aún, en numerario.

#### Un pacto de solidaridad

Expuesto en sus lineamientos fundamentales, el plan Schreiber debe decirse que fue amplia y cuidadosamente estudiado y desarrollado en Alemania Occidental e inspiró la ley de la República Federal del 10. de enero de 1957. El plan original consiste en un verdadero

Pacto de Solidaridad entre las tres generaciones actuales: los jubilados, los trabajadores activos y los niños y jóvenes. Por ese pacto se garantiza el mantenimiento de los jubilados por parte de los empresarios, profesionales, militares, trabajadores independientes, obreros, empleados, etc. Todos ellos en cuanto trabajadores, aportan parte de la renta de su trabajo para formar los fondos mensuales, que, también mensualmente, se distribuirán entre los jubilados. En otros términos, en gesto amplio y responsable, la generación activa debe contratar con su coetánea generación pasiva, el mantenimiento de los que se han acogido al retiro. Al mismo tiempo, y en sabia previsión, colaborarán los trabajadores activos en la formación y educación de las generaciones que los suplantarán y que, a su tiempo, habrán de sostenerlos a ellos en su ancianidad.

Se establece así un verdadero Pacto de Solidaridad Social. Un contrato entre la generación activa y la pasiva, en la cual la primera tomará también provisoriamente a su cargo la formación de quienes la seguirán. Así, en el suceder del tiempo, las generaciones se fortalecerán en sólido vínculo de solidaridad social. Si fuera menester buscar un antecedente filosófico de esta solidaridad, que debe reestructurarse aun dentro del más moderno desarrollo económico, podría citarse el de la vieja familia, en la cual el padre, en actividad, sostenía con el fruto de su trabajo a los abuelos que ya habían cumplido su etapa laboral y proveía también a la formación y educación de las nuevas generaciones. Nada obsta a que, conformando ese pensamiento básico a los tiempos modernos, su magnífica esencia de solidaridad concorra a la solución del problema de la seguridad social moderna.

Cómo funcionaría este sistema adaptándolo a las instituciones argentinas.

Esquemáticamente, el sistema consiste en una caja compensadora de aportes con beneficios jubilatorios, mediante el uso de puntos referenciales.

Analicémoslo en tres preguntas:

- a) ¿Cómo se hacen los aportes y cómo se calculan los "puntos"?
- b) ¿Cómo se computa el haber jubilatorio?, y
- c) ¿Cómo se pagan las jubilaciones?

Vayamos a la breve explicación de cada uno de estos aspectos.

- a) ¿Cómo se calculan los aportes y "puntos"?:

Antes de finalizar cada año, la Caja Nacional de Jubilaciones calcula el monto de los sueldos pagados en todo el país ese año, para establecer el sueldo medio. En el mes de diciembre de cada año, se da a conocer, con fuerza de ley, la cifra básica del S.M. promedio de todos los pagados en el año. Tomemos como ejemplo un S.M. de 4.000.- pesos para todo el territorio. Todos los años y con el mismo procedimiento, se determinará la cifra básica de S.M.

Mensualmente cada trabajador entregará a la Caja de Jubilaciones un porcentaje de su sueldo total y que constituirá su aporte jubilatorio. En su cuenta individual de afiliado -y en la libreta que a su efecto tendrá- no se acreditará lo entregado en "pesos" sino en "puntos", los que se obtendrán con este cálculo: dividiendo el total de su sueldo bruto por el S.M. lo cual arrojará el número de "puntos" que acreditará en su haber ese año. Por ejemplo: tomando la cifra básica S.M. en 4.000.-, si el sueldo que percibe es de 8.000.-, tendrá dos "puntos". Si el sueldo fuera de 6.000.- pesos, un "punto y medio". En realidad, por su aporte, percibe el equiva-

lente en "puntos" jubilatorios, que son la medida de su derecho a jubilarse.

b) ¿Cómo se computa el haber jubilatorio?

Mes a mes y año tras año, el trabajador que hace aportes acumula en su haber los "puntos" que le correspondan por sus aportes. Entiéndase bien: acumula "puntos" y no pesos que se desvalorizan. Al término de su vida activa, al llegar a la edad de jubilarse el afiliado se encontrará con una cantidad de "puntos" de derecho jubilatorio. A ese total -"puntaje vital"- ascenderá el monto de su jubilación. El único trámite a realizar entonces será el de canjear su libreta, en la cual acreditó sus aportes en forma de "puntos", por un talonario de cheques-puntos que llevará sobreimpresa la cantidad de "puntos" acumulados. La Caja verifica el cómputo que ha hecho el afiliado con su cuenta particular llevada electrónicamente.

c) ¿Cómo se pagan las jubilaciones?

Al finalizar cada año, el organismo previsional hará saber el valor que para el año siguiente tendrá -para la generación pasiva- cada "punto" jubilatorio, que se calculará sumando todos los aportes recaudados en el año y dividiendo ese importe por la cantidad de "puntos" jubilatorios a pagarse en el nuevo año. Ese resultado, cotización del "punto" en poder de los jubilados, se publica igualmente con fuerza de ley y se le da gran difusión. Todos los años variará y aumentará la cotización del "punto" jubilatorio en razón de variar también los aportes, ya que éstos están siempre en función de los salarios pagados, que aumentan siempre.

El jubilado, mensualmente, se presentará al banco librando con su firma uno de sus "cheques-puntos".

Allí, conocida la cotización para ese año de cada "punto" jubilatorio, se le pagará el equivalente en dinero efectivo.

#### Genuina jubilación móvil y dinámica

El valor de esos "puntos" aumentará en razón de la mayor productividad del trabajo, con lo cual se resolverá el problema de lo que aquí se ha dado en llamar "jubilación móvil". Mecánicamente, los beneficios del progreso pasan dinámicamente a los jubilados o, en otros términos, el trabajador en la pasividad no queda desligado de la productividad del trabajo.

#### Ventajas generales del sistema

Mediante este sistema, se solucionarían muchos de los serios problemas que tiene hoy nuestro régimen de previsión social. Vaya dicho en términos generales cuáles podrían ser: Simplificación del hoy enorme y costoso mecanismo administrativo que, con sus sistemas de cuentas personales, cómputos, etc., encarecen el servicio y dificultan la obtención del beneficio; uniformidad de todo el sistema, con el beneficio que fácilmente se comprende; eliminación del atraso de los aportes patronales, que hoy, entre lo que deben el Estado y las actividades privadas, suma cifras de gran magnitud; rebaja sustancial de los aportes, pues solamente se pedirá aquello que sea necesario para el pago de las pasividades y para los gastos de administración; por lo mismo se elimina la posibilidad de acumular innecesarias y tentadoras capitalizaciones, que factores inflacionistas o intervención estatal terminan por hacer inoperantes. Y por encima de esos -entre otros- aspectos materiales, cabe señalar los de índole moral, de gran valor. Son la solidaridad social que se despierta entre las clases llamadas activas y pasivas. Ya no existirá, como se ha explicado, la angustia del jubilado frente a la pérdida

del valor adquisitivo de su beneficio jubilatorio. Estará ligado a la comunidad laboral activa de la que fue parte utilísima y la valorización del trabajo, del cual participó en su época en su medida, también le alcanzará en la proporción de la mejora de los salarios.

No se sentirá excluido del progreso, del bienestar social que contribuyó a crear. Y terminará también con la supuesta omnipotencia del Estado. La intervención del Estado, aunque bien intencionada, es aquí dañina. Deforma la realidad; crea un espejismo. El sistema que se propicia quiere devolver al trabajador de hoy la conciencia de su independencia y autosuficiencia para resolver el problema de su jubilación retenida por la intervención estatal. Deseo que esta iniciativa sea ampliamente difundida, estudiada, analizada, objetada y adecuada a vuestra realidad. De su difusión y mejor conocimiento, puede resultar para vuestra comunidad el beneficio que su aplicación permite ya apreciar en la República Federal Alemana: la solidaridad social que aquí también encuentra una de sus mejores y más valiosas aplicaciones.

**Los cuatro elementos básicos de la jubilación dinámica**

- 1) El bando.- Consiste en la publicación anual hecha con fuerza de ley del Sueldo Medio. Promedio de todos los sueldos que se han abonado ese año en el territorio nacional. En grandes titulares se anuncia la cifra básica -SM- que servirá para que cada afiliado calcule sus puntos jubilatorios.
- 2) La libreta de activo.- Cada página corresponde a un año. En ella el afiliado anota, en ocasión de cada pago de salarios, los puntos que ganó. Así ve como se acumulan sus puntos durante su vida activa. La última hoja sirve, cuando se jubila, como solicitud

para canjear su libreta de activo por su talonario de cheques-puntos.

- 3) El talonario de cheques-puntos.- Está compuesto de un cheque para cada mes. No son cheques en pesos m/n. sino en puntos. Llevan pre-impreso el número de puntos con que el afiliado se jubiló. Por ejemplo: 840. Todos los cheques del talonario valen 840 puntos, es decir, el puntaje que alcanzó durante su vida de trabajo. Hay un cheque para cada mes, llevando también pre-impreso el respectivo mes, o sea, el mes en que puede cobrarse. Asimismo, y como en los cheques viajeros, se halla estampada la firma del jubilado. Lo único que éste debe hacer todos los meses, es firmarlo por segunda vez, para poder convertirlo en pesos moneda nacional.
- 4) La cotización del punto jubilatorio.- Es el anuncio hecho con fuerza de ley del valor que tendrá el punto para los que se han jubilado. Esta publicación es la que sirve para canjear los cheques-puntos por su valor efectivo. Esta cotización aumenta todos los años, lo que provoca el reajuste automático de las jubilaciones, al "standard" de vida de los activos.

Las dos fórmulas básicas de la jubilación dinámica

1a.: Para convertir pesos en puntos activos:

$$\frac{S}{SM.1962} = \text{PUNTO}$$

S: ..... es el sueldo bruto

SM: ..... es el sueldo promedio de ese año

y PUNTO: ..... es el derecho jubilatorio

2a.: Para convertir puntos pasivos en pesos:

$$\frac{\text{Aportes 1962}}{\text{Puntajes 1963 x 12}} = \text{Valor de cada punto en 1962}$$

APORTES 1963 es la totalidad de lo recaudado en concepto de aportes durante el año.

PUNTAJES 1963 es la totalidad de los puntos vitales que deberán abonarse en el año siguiente a los jubilados. Se multiplica por doce, ya que el jubilado extenderá en el año doce cheques.

VALOR DE CADA PUNTO EN 1963 es el valor en pesos moneda nacional del punto jubilatorio. Esta cotización del punto vale para ese solo año.

El mecanismo del sistema dinámico

- 1) Mensualmente los aportes de los trabajadores y de los empleadores se depositan en los bancos, los que con esos fondos pagan a los jubilados de ese mismo mes.
- 2) La generación pasiva -los jubilados- es mantenida con el trabajo de su contemporánea generación activa.
- 3) Todos los meses el afiliado compara en EL BANDO su sueldo con el SM de cada año. Frente al renglón que corresponde a su sueldo, figurarán los puntos que ha merecido por sostener a los jubilados.
- 4) En su LIBRETA el afiliado anota mensualmente sus puntos y los suma al total anterior. Así va tomando conciencia del caudal de puntos que ha logrado acumular.
- 5) El reloj de arena simboliza el transcurso del tiempo. Cuando llegue a la edad prefijada para jubilarse, entra el afiliado a integrar la generación pasiva.
- 6) En su casa, tranquilamente, hace su propio cómputo jubilatorio

sumando los puntos acumulados y obtiene su puntaje vital.

- 7) El único trámite que debe hacer ante la Caja es -previa verificación de su cómputo- canjear la libreta de afiliado por su talonario de jubilado que contiene los cheques-puntos y en cada uno tiene anotado el puntaje vital logrado.
- 8) Cada mes el jubilado firma el cheque que corresponda a ese mes. Sólo tiene que firmarlo. La fecha, el número, la cantidad de puntos que le correspondan, etc. se hallan sobre-impresos.
- 9) El cheque-punto es canjeado en efectivo en cualquier banco, tomando como base la cotización que rija ese año para los puntos jubilatorios.

Los puntos principales del sistema expuesto los podemos resumir así: instituye "pensiones de productividad; las pensiones siguen las alternativas de las retribuciones de los que trabajan (dan "dinámicas"); acced a un sistema de puntos; hay una estrecha solidaridad entre la población activa y pasiva; la garantía de la masa de capital es reemplazado por la garantía laboral.

Claro que estos fundamentos doctrinarios de la legislación alemana de 1957 no son una originalidad del Profesor Wilfred Schreiber, y menos aún, tienen la adhesión unánime de los especialistas. Su mérito consiste en haber actualizado y puesto especial énfasis en la exposición de principios conocidos y de haberlos adaptado a la coyuntura económica de una Alemania en pleno resurgimiento.

A pesar de lo expuesto, y de que la confrontación pareciera no favorecer en absoluto al sistema argentino, insertamos a continuación las conclusiones, en forma comparativa, de un estudioso del País.

Las ventajas del régimen de jubilación móvil surgen en nuestro régimen porque:

- 1) Los trabajadores por cuenta ajena con 30 años de servicio y 55 de edad, gozan de una jubilación móvil que equivale al 82% de la remuneración actual en igual trabajo de jubilado. En el sistema alemán, después de 40 años de trabajo y a los 65 de edad, la pensión llega al 60% de la retribución base.
- 2) Para determinar el salario base tiene en cuenta las retribuciones percibidas durante el último o mejor año, de trabajo; mientras el sistema alemán toma en cuenta las retribuciones de todos los años de trabajo.
- 3) Hay mayor automatismo en la adecuación de los beneficios en curso de pago para categorías profesionales incluidas en convenios colectivos o presupuesto; las no comprendidas o las retribuidas a condición se rigen por coeficientes de actualización que fija el Poder Ejecutivo.

Este tipo de actualización automática no existe en el sistema alemán; entre los trámites se cuenta la promulgación de una ley especial.

- 4) Reconoce servicios sin aportos; en Alemania sólo se computan si hubo cotización.

## ACCIDENTES DEL TRABAJO - SEGURIDAD SOCIAL E INDUSTRIAL

## 1) Concepto de Seguridad Social - Sus Medios

La reforma Constitucional del año 1957 dispuso que : "El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenunciable. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio, que estará a cargo de entidades nacionales o provinciales con autonomía financiera y económica, administradas por los interesados con participación del Estado, sin que pueda existir superposición de aportes; jubilaciones y pensiones móviles, la protección integral de la familia; la compensación económica familia y el acceso a una vivienda digna".

El texto constitucional de 1949 también había incursionado en este tema. Pero las disposiciones de las leyes se habían anticipado notablemente durante el transcurso del siglo.

La disposición del año 1949 definía con amplitud este tema y confería al Estado la obligación de promover y realizar las tareas de seguridad social : Derecho a la Seguridad Social : "El derecho de los individuos a ser amparados en los casos de disminución, suspensión o pérdida de su capacidad para el trabajo, promueve la obligación de la sociedad de tomar unilateralmente a su cargo las prestaciones correspondientes o de promover regímenes de ayuda mutua obligatoria destinados unos y otros, a cubrir o complementar las insuficiencias o inaptitudes propias de ciertos periodos de la vida o las que resulten de infortunios provenientes de riesgos eventuales

En el sentido en que nos estamos refiriendo, la Conferencia Internacional del Trabajo la definió como que "engloba el conjunto de las medidas adoptadas por la sociedad con el fin de garantizar

a sus miembros, por medio de una organización apropiada, una protección suficiente contra ciertos riesgos a los cuales se hallan expuestos...".

Deveali clasifica en cuatro los principales medios de realización de la seguridad social:

a) El Seguro Social Obligatorio : Los cotizantes costean el sistema y tienen derecho a sus beneficios, sin tenerse en cuenta las situaciones particulares de fortuna.

b) La Asistencia Social : Quien costea el servicio es la colectividad, para la atención de los carentes de recursos.

c) El Servicio Público : La atención configura un verdadero servicio público, que se presta sin tener en cuenta los recursos de los beneficiados.

d) El Seguro Social Voluntario : Se diferencia del primero en su no obligatoriedad, y en que es costeado en parte por la colectividad.

En la Argentina, no se ha efectivizado aún la disposición constitucional del Seguro Social Obligatorio, y seguimos manejándonos por el viejo sistema jubilatorio y de pensiones.

Y en el aspecto específico de los accidentes de trabajo, nos seguimos manejando con la vieja ley 9688, sancionada el año 1915, a la que se han introducido algunas reformas de detalle, las últimas de las cuales se han referido al monto indemnizatorio y a la no deducibilidad de los salarios abonados durante el período de curación.

## 2) Importancia de la previsión y el seguro - Seguridad Industrial

La defensa contra los accidentes contribuye notablemente a la mayor producción por parte del obrero, y preserva el capital humano. Por estos motivos la seguridad del obrero es un factor muy importante y de enorme influencia en la productividad.

Hace más de medio siglo que en todos los países rigen las leyes de seguro para casos de accidentes de trabajo. Aún con todos sus defectos -escasez de la cuantía de la indemnización, discusiones acerca de la procedencia o improcedencia de la misma, etc.- la suma que puede percibir el accidentado en el supuesto de un percance constituye siempre un beneficio y garantía con que puede compensar de alguna manera los perjuicios.

Sin embargo, para que el obrero accidentado logre resolver con el subsidio los mil problemas que el accidente trae consigo, es necesario que esa indemnización represente una cantidad compensatoria adecuada. Por otra parte, el pago de la indemnización legal tampoco soluciona al empresario las consecuencias del accidente porque representa perjuicios mayores que la indemnización en sí, tal, por ejemplo, el trastorno que ha de sufrir la marcha de las tareas de producción.

Por todo ésto, en esta materia como en tantas otras, resulta mucho mejor prevenir que curar. Los conceptos modernos en cuanto a los accidentes de trabajo abogan el mismo criterio; se debe preferir la prevención del accidente. Además, la previsión influye decisivamente en la contención de los siniestros. La prevención prudente, la asistencia médica integral y la rehabilitación son innovaciones sabias y oportunas que trazan institucionalmente una línea divisoria

entre el pasado y el presente. El estado de inferioridad física en que un accidente pone al operario ocasiona un perjuicio casi siempre irroparable a los patronos, a los obreros y a la sociedad. Por eso en todas las legislaciones modernas la medicina del trabajo ocupa un lugar prominente y no se la relega como un simple servicio auxiliar. Además, este seguro social ha sido factor de concordia en las relaciones laborales.

Según el criterio actual se asigna al seguro de accidentes del trabajo las siguientes finalidades: prevención, curación completa, rehabilitación máxima e indemnización adecuada. Como se advierte, la trascendencia social de las tres primeras supera con mucho a la última ya que la Seguridad Industrial es a la vez una ciencia y una política encaminadas a la mayor salvaguardia del trabajador. El interés común de patronos y obreros exige que el Estado y los particulares tomen con todo empeño el cuidado de afianzar el mecanismo de seguridad. A este cuidado se debe que tanto los institutos privados como los oficiales y, asimismo, los laboratorios clínicos se ocupen de registrar con minuciosidad cada detalle del mecanismo industrial.

La educación del obrero para prevenir los accidentes constituye aspecto fundamental de la cuestión. Está comprobado que el obrero especializado que conoce bien sus herramientas se halla mucho menos expuesto a accidentes que el obrero novicio. También es muy interesante anotar que la fábrica que dispone de técnicos en seguridad, registra índices más bajos de accidentes.

En nuestro país se presta mayor atención a la indemnización por el accidente que a todo lo que conduce a la eliminación del siniestro. Y es necesario insistir en la conveniencia de extremar la previsión antes que calcular la indemnización.

En otros países, Suecia por ejemplo, la preocupación por prevenir los accidentes del trabajo ha inducido a crear asociaciones mixtas obrero-patronales. Al margen de la fiscalización oficial, que de por sí ya es severa, hasta mantienen escuelas de seguridad. Los consejos de las fábricas tienen amplias atribuciones y a ellos se dirigen siempre los inspectores oficiales.

En los Estados Unidos, para conseguir una póliza ventajosa de seguro contra accidentes es indispensable observar las medidas de seguridad y tener en orden todos los elementos o dispositivos. Las compañías toman parte activa en el asesoramiento y frecuentemente proveen los elementos necesarios. Lo cual equivale a afirmar que las compañías de seguros dan gran importancia a la previsión de los accidentes.

El éxito de un régimen de previsión de accidentes depende, en gran parte, de la colaboración médica. La atención correcta reduce las incapacidades y disminuye el costo de la indemnización.

Es necesario, por ello, cambiar nuestro criterio actual al respecto. La indemnización no es una reparación, sino apenas una ayuda efímera que en los casos de gravedad se agota fácilmente y deja al accidentado, en muchas ocasiones, a merced de la ayuda pública.

Los servicios médicos en casos de accidente deben ajustarse a normas de eficiencia, celeridad y economía. La eficiencia se consigue brindando atención médico-quirúrgica completa, sin limitaciones de tiempo ni de costo. Otra condición indispensable es la calidad de servicio. Se ha de disponer de especialistas traumatólogos y en rehabilitación. Prolongar la curación indebidamente es conspirar contra la estabilidad del seguro.

La rehabilitación máxima o total del accidentado debe ser el propósito principal de la asistencia médica. Desde el punto de vista social este objetivo constituye el ideal supremo para cuantos intervienen en el accidente: operario, patrono, médico y entidad aseguradora.

El valor que significa la rehabilitación se demostró en la última guerra mundial. Un número incalculable de seres inválidos se transformaron en elementos de gran utilidad social. En la vida civil, la importancia de esa rehabilitación es todavía mayor.

Las tareas de rehabilitación exceden los límites de la actividad médica. Exigen la colaboración decidida de la comunidad.

Los gobiernos y las compañías se están mostrando cada vez más interesadas por la rehabilitación ya que significa para ellos ahorro y economía, conforme nos lo demuestra la interesante estadística de la aseguradora norteamericana Liberty Mutual. De 192 casos gravísimos de traumatismos medulares con parálisis, 96 atendidos completaron la cura de rehabilitación, 46 volvieron a la actividad y los otros 50 accidentados lograron salir del hospital. El beneficio neto de la compañía por el ahorro en indemnizaciones fue de 2.435.270 dólares. Con ser tan elevada esa cantidad, no debe olvidarse el inestimable valor del beneficio humano y social obtenido con las curaciones.

Respecto al sistema de seguro no se ha terminado aún la polémica sobre si debe ser oficial o privado. Una y otra opinión tiene sus ventajas y sus inconvenientes.

El seguro privado ofrece en su favor el mayor beneficio que puede representar la competencia. Así, por ejemplo, en los Estados

Unidos las primas se rebajaron recientemente en un 11%, no obstante lo cual los servicios fueron notablemente incrementados. El seguro oficial tiene fama de imparcialidad, aunque, en cambio, se le achaca lentitud burocrática y exceso de gastos administrativos.

No obstante, tenemos un ejemplo de sistema oficial de seguros vigente en Ontario (Canadá), que goza de la merecida fama de ser uno de los más perfectos del mundo.

Creemos conveniente anotar, siquiera a título de ilustración, una novedad de cierto relieve en la materia. Se trata de una institución norteamericana llamada "Second Injury Fund". Consiste en un fondo destinado a proteger al obrero "reaccidentado", que sería aquel que se accidenta después de haber sufrido uno con anterioridad y a quien se protege de manera que no perjudique los intereses del empresario. Se resuelve así un grave problema. Hasta ahora, nadie se arriesgaba a tomar a un obrero con una incapacidad por un accidente preexistente. Gracias a esta institución, tal incapacidad no constituye inconveniente alguno.

### 3) Situación del obrero argentino

La ley 9688 dista mucho de llenar su cometido como instrumento de progreso de carácter social. Sus disposiciones más importantes se limitan a la indemnización, que no es el objetivo de mayor importancia de la seguridad laboral. Además, las cláusulas relativas a la indemnización resultan un tanto anacrónicas. Los únicos favorecidos por el seguro son los accidentados leves, aunque se les acerca el beneficio médico. Para los accidentados graves la ley es sumamente mezquina. Prueba de lo dicho es que la muerte del obrero accidentado representa para el patrono o el seguro, un quebranto mucho menor que la protección de un lesionado de mediana gravedad.

Estas deficientes disposiciones perjudican a todos los sectores interesados. El obrero recibe una asistencia médica de calidad inferior y limitada en cuanto al tiempo. No existe revisión de incapacidades ni programa alguno de rehabilitación. De la indemnización definitiva se descuenta la temporaria. Por lo tanto, no llena el cometido de proporcionar apoyo económico al inválido. En cuanto a la función del Estado, hay que considerar que no interviene en forma debida en la seguridad industrial, ni en la rehabilitación, ni en la fiscalización de los servicios que se prestan a los obreros. El procedimiento, que es muy lento, lleno de incidentes y obstáculos y, por lo mismo, de funestas consecuencias para el obrero.

Es lógico que en las condiciones apuntadas el seguro de accidentes no pueda ofrecer a los industriales planes atractivos. Sin la relación debida entre buenos servicios e indemnizaciones será siempre imposible estimular la lucha competitiva. Por eso la proporción de empleadores asegurados resulta sumamente baja. Y en esas condiciones las pólizas han de ser caras.

Consecuencia de todo ello es que los patronos, en su mayoría, no están asegurados y se desentienden de este problema. Cuando suena la hora de la desgracia se ajustan al mínimo que imponen las exigencias legales, no obstante las modificaciones recientemente introducidas en la Ley 9688. Mientras no se modifique el instrumento legal en forma que imponga el seguro con carácter obligatorio, es inútil esperar que los patronos cambien de proceder.

Una nueva ley de seguros de accidentes de trabajo deberá delimitar responsabilidades y asegurar beneficios más en armonía con el pensamiento contemporáneo y con la realidad económica y social.

Higiene y Seguridad Industrial, los que lamentablemente no siempre son cumplidos por los empresarios, y esa inobservancia es motivo de más de un caso desgraciado. Aquí es donde fracasa la función de policía de trabajo que incumbe a las autoridades administrativas, y donde fracasa el dirigente obrero, que debía ser el primero en traer su preocupación.

Pero sobre todo en este momento, de gran complejidad económica y en las relaciones obrero-patronales, parecen estar muriendo otras leyes por imperio de la dura necesidad : son las del máximo horario en la jornada laboral, las de trabajo de mujeres y menores, leyes todas ellas que por finalidad higiénica ocupan un primer lugar en la Seguridad Social o Industrial.

#### 5) El código de fábricas

No se trata de instrumento legal existente, sino, hasta ahora, sólo significa una excelente idea todavía no llevada a la realidad. La IIa. Convención de Médicos de la Industria, del año 1945, señaló a los poderes públicos la necesidad apremiante de estructurar un código de fábricas.

Hay países, por ejemplo, Australia, Inglaterra y Brasil, que ya disponen de códigos de fábricas desde 1929, 1937 y 1943, respectivamente.

En esos códigos se establecen una serie de normas y recomendaciones relacionadas con los más modernos aspectos del trabajo, de la higiene en los lugares del mismo y de la seguridad industrial.

El conjunto de todos estos estudios relativos al confort ambiental del trabajo, constituiría según la expresión de Alexis Carrel, parte integrante de la "Ciencia del Hombre". No es una expresión más

o menos feliz. Los conocimientos que constituyen la "Ciencia del Hombre" son de tal trascendencia que de su desarrollo depende el futuro de la civilización. Tanto es así que el profesor Arnold Toynbee ha podido escribir:

"En el amplio decurso de la Historia, nuestro siglo será recordado no como una era de conflictos políticos o de invenciones técnicas, sino como la era en la cual la sociedad humana se atrevió a encanizar el pensamiento hacia el bienestar físico y mental de toda la humanidad".

Esa ciencia del hombre no es sino el resultado de la perseverante tarea cumplida durante estos últimos lustros por una verdadera pléya de ingenieros sanitarios, médicos, higienistas, biólogos, psicólogos, estadígrafos, etc., consagrados a descubrir las soluciones mejores y más capaces de realizar el equilibrio armonioso de la fisiología humana con el medio que la rodea.

Estas consideraciones nos llevan a afirmar que la seguridad de la existencia humana en primer término, y después, el mayor y más perfecto rendimiento del individuo, en lo físico y en lo mental, dependen en muy alto grado de los resultados obtenidos por los técnicos en higiene y sanidad. Ellos son los que nos dirán cómo mejorar los ambientes de trabajo.

Como síntesis de las inquietudes que animan este capítulo de nuestro trabajo nos hacemos eco del loma de un ingeniero sanitario muy entusiasta y documentado en la materia:

"Agua en abundancia para romper la esclavitud de la enfermedad; confort térmico ambiental en abundancia para romper la esclavitud que significa vivir y trabajar en ambientes insalubres".

### La Seguridad en los Ambientes de Trabajo

Esta cuestión tan importante es motivo frecuente de controversias en las relaciones laborales, y se proyecta igualmente sobre los problemas de los costos de la producción y la eficiencia de la mano de obra.

El tema se ha encauzado desde distintos puntos de vista y ha dado origen a una especialidad: La Medicina del Trabajo.

En nuestros centros laborales se comprueba una gran desestimación por todo lo que sea higiene, seguridad, asistencia, prevención y recuperación. Ya sea por las leyes anticuadas, por motivos de equivocada economía, o por torcidas intenciones de partes interesadas, lo cierto es que la víctima del sistema es el trabajador. Lo dicho, por ejemplo, se patentiza en la forma en que se practica la asistencia, prevención y recuperación de los afectados por la tuberculosis. Al respecto es preciso considerar que, aún prescindiendo del ambiente de los establecimientos fabriles o industriales, el hombre recibe en los centros densamente poblados los impactos de la tuberculosis, ya desde la primera edad. Para la penetración del germen tuberculoso, no es condición indispensable que el ser humano viva en un medio peligroso o que lo frecuente. Está comprobada la constante presencia del bacilo de Koch en la atmósfera de las ciudades. También se sabe que su ingreso al organismo humano por intermedio del aire, respirado es relativamente fácil.

No hay, sin embargo, que alarmarse demasiado. Infección tuberculosa no significa enfermedad, ni la introducción en el cuerpo humano del bacilo temible da lugar siempre a la iniciación del proceso característico de dicha infección. Pero, sin embargo, cuando el organismo es débil y carece de las defensas dadas por la resistencia

natural o adquiridas (por la vacunación de la B.C.G.), se pasa directamente al estado morbooso. Y este paso es fatal e inexorable; se transmite a todo el organismo sin hallar barreras capaces de contener los avances de la invasión.

Hay que reconocer que entre nosotros y en lo referente al aspecto social y laboral de la cuestión, los problemas del trabajo insalubre y de la protección adecuada no se han tratado como era debido. Se ha preferido reclamar una solución de emergencia reconociendo, por una parte, la existencia real del contagio y el peligro potencial de enfermedad y por otra, declarando que el trabajo en ciertos establecimientos es insalubre.

Causa extrañeza y, aun, sorpresa, que no se haya promovido la adopción de medidas que tiendan a transformar el trabajo insalubre, a exigir que se apliquen inexorablemente las prescripciones de higiene y seguridad capaces de garantizar al personal una protección adecuada y suficiente, lo cual redundaría en beneficio de la salud, salvaguardia de la capacidad laboral del obrero. En cambio, ¿qué se ha hecho?. Se han declarado insalubres los lugares y se ha reducido la jornada de trabajo. ¿Pero quién se cuida de averiguar la causa, de poner fin a la situación de ese personal "condenado" a trabajar en tales ambientes?

Las mejoras, como lógica mentalidad obrerista frente a esta situación de insalubridad, se materializarán en la petición de la reducción de la jornada. Esta es, muchas veces, la solución legal. Claro, que afecta la productividad y no mejora las cosas porque el foco insalubre seguirá ejerciendo a diario su peligrosa influencia, durante un horario simplemente disminuido. Además, resulta incongruente invocar el trabajo insalubre para obtener mejoras horarias sin precau-

parse de que desaparezcan las causas de la insalubridad.

Otra precaución indispensable es el cuidado de que el personal que trabaja en un establecimiento calificado como "medio expuesto", perfeccione su inmunidad o su resistencia con nuevos y repetidos aportes bacilares. Además, es necesaria una comprobación por medio de exámenes radiográficos periódicos de carácter obligatorio. Esto dará confianza al trabajador, fortalecerá su autodefensa y lo inmunizará contra tan terrible enemigo.

Estas medidas influirán no sólo clínicamente, sino también moralmente en la incentiación de las actividades laborales.

El Dr. Emilio Mira y Lopez, en su libro "Factores psicológicos de la productividad", señala al mal estar de la salud como una de las principales causas de la baja productividad. Y al hablar del control de la salud, precisa que no basta examinar clínicamente a los trabajadores cuando ingresan en la empresa y comprobar que están sanos, sino que se debe someterlos periódica y regularmente a nuevos exámenes de control. Por mil motivos puede minarse la salud inicial y conducir a una progresiva disminución de las "ganas" de trabajar. Los posibles resultados de este control periódico parecen aconsejar a la dirección de la empresa la no realización de tales reconocimientos, pero la experiencia ha demostrado que, cuando ha transcurrido un cierto tiempo y se han mostrado sus benéficos efectos sobre la productividad, cambia tal aprensión en franca aquiescencia.

Según una estadística del servicio médico del SESI (Servicio Social da Industria), en un Estado de Brasil, el 7% de los empleados supuestamente sanos y normales necesitó alguna asistencia o tratamiento, después de ser sometido sorpresivamente a un examen clínico.

La productividad de dicho grupo aumentó en un 30% después de la terapéutica.

Para concluir este capítulo, señalemos que en nuestro país existe el Instituto Argentino de Seguridad, que se especializa en cuestiones de higiene y seguridad en los lugares de trabajo.

## EL CONFORT TERMICO EN LAS FABRICAS

Todo ser vivo reclama y busca su bienestar climático. Entendemos por la palabra confort, el conjunto de circunstancias que producen la comodidad, la suma de las cosas necesarias para vivir a gusto y con descanso. Si ello se aplica a un ambiente de trabajo, se comprenderá la necesidad del confort para la obtención de un mayor rendimiento. En primer término, se debe tener en cuenta la temperatura de los ambientes de trabajo, es decir, el confort térmico. Lo que expondremos no significa una valoración exclusiva del confort térmico con exclusión de las otras comodidades, pero nos detendremos en él por creerlo de suma importancia e interés. La expresión "confort térmico" o su análoga, sensación de bienestar, tiende a caracterizar "el estado de un individuo cuyo organismo cumple sin fatiga y sin gran esfuerzo la condición del equilibrio homotérmico". A esta sensación debe ir asociado un estado de bienestar psicofísico. Queremos recordar a este propósito la autoridad de Aristóteles, consagrada por la ciencia de todos los tiempos. El filósofo de Estagira estampó en una de sus obras sobre la naturaleza, este pensamiento: "La salud humana es la justa medida entre el calor y el frío".

Enumeremos con detalles técnicos que estimamos no poder omitir los cuatro factores físicos que influyen principalmente en la obtención del bienestar térmico indispensable para llegar al índice debido de productividad. Son ellos: temperatura bulbo seco del aire; humedad relativa ambiente; velocidad de desplazamiento del aire; temperatura radiante media de las superficies limitantes (suelo, techo, paredes, ventanas, etc.). Hay además dos factores físico-psicológicos que pueden condicionar, de manera acentuada, una sensación de comodidad: el color y la música funcional. De esta última hablaremos en

capítulo aparte.

Desde el punto de vista puramente físico no es posible pretender medir la sensación de confort térmico con la sola lectura del termómetro bulbo seco. En consecuencia, los técnicos en la materia, que tanto interesa al mejor desarrollo del trabajo, se han propuesto diversos índices a fin de conseguir medidas físicas capaces de traducir las diversas sensaciones térmicas inducidas por un medio sobre el organismo humano. Entre todos los índices citaremos: a) el índice psicrométrico (temperatura bulbo seco y bulbo húmedo; b) Katatemperatura (poder refrescante kataseco y poder refrescante katahúmedo); c) temperatura efectiva americana y temperatura resultante seca total.

En cuanto al grado termométrico, la Comisión de Expertos de la Organización Internacional del Trabajo fijó hace unos años bases sobre "standards" de higiene del trabajo humano. En los ambientes en que la naturaleza de las actividades laborales sea causa de una excesiva humedad del aire, próxima al 75% (establecimientos textiles, tintoverías, fábricas de papel, etc.) la temperatura ( $t_h$ ) no debe ser inferior a 15°C. ni superior a 24°C.

En términos generales, se puede establecer que para actividades físicas sedentarias, la temperatura ( $t_s$ ) aconsejada no debe ser inferior a 16°C. y para trabajos que comporten actividad física liviana, 14°C. El término medio de la temperatura ambiente más favorable es de 16 a 18°C., con una renovación horaria de aire puro y limpio de 50 a 60 metros cúbicos por persona.

Entre los técnicos suele decirse que "aire industrial limpio paga altos dividendos en salud".

En cuanto al desgaste energético, es interesante destacar una determinación experimental muy autorizada de los valores del poder refrescante kataseco, ya antes indicado. Se debe al fisiólogo inglés Archibald Vivian Hill laureada en 1922 con el premio Nóbel, que se distinguió por sus estudios sobre el metabolismo del músculo. Según esa determinación, esos valores son para el carpintero de 8,4 a 10,04, para el metalúrgico de 9,24 y para el leñador, 18,48.

La escala de la temperatura efectiva americana y su conjunto de valores termoequivalentes que colaboran en un mismo grado de confort térmico, se ajusta a los siguientes valores válidos para ocupantes físicamente activos, vestidos normalmente, con permanencias superiores a tres horas, en ambientes industriales de la Capital Federal y localidades del Gran Buenos Aires: Temperatura efectiva máxima, 21,7°C.; temperatura efectiva mínima, 16,7°C.; humedad relativa 40%; velocidad de desplazamiento del aire, 4 a 8 m. por minuto.

Es tan señalada la importancia de todo este asunto que en el II Congreso Argentino de Medicina del Trabajo y en las Jornadas Científicas de Estudio Integral del Trabajo, fue aprobada la siguiente ponencia:

"Recomendar la adopción de la escala de la temperatura resultante como uno de los índices de confort térmico ambiental, y auspiciar ante las autoridades competentes la incorporación de dicho índice y sus valores aceptados como normales en los códigos de sanidad y de seguridad del trabajo, así como también en los microclimas artificiales". Nadie discute que la capacidad de rendimiento del trabajo humano está relacionada directamente con el confort ambiental de un cierto medio.

Considerando en conjunto los índices katateruométricos, la temperatura efectiva americana y la temperatura resultante total en relación con la capacidad y rendimiento de trabajo físico-humano, tendremos los siguientes resultados: A 7,0 de poder refrescante kataseco, corresponde una capacidad de trabajo físico del 100%; a 5,3, una capacidad del 93%; a 4,5, una del 85%; a 3,3, una del 84%; a 2,3, una del 75%; y a 1,6, una del 74%.

A 18,6 de poder refrescante katahúmedo, una capacidad de trabajo del 100%; a 14,6, una del 94%; a 12,9, una del 91%; a 10,8, una del 82%; a 9,0, una del 81%; y a 6,4, una del 59%.

A 18,3° de temperatura efectiva americana ( $t_e$ ), con 21° de temperatura bulbo seco ( $t_s$ ) y 16° de temperatura bulbo húmedo ( $t_h$ ), corresponde una capacidad de trabajo óptima; 20,6°, con 21° y 20,5° respectivamente, corresponde fatiga y depresión; a 23,6°, con 22° y 21° corresponde malestar; a 24,8°, con 26° y 24° corresponde una necesidad de reposo, y a 31°, con 32° y 30,5° se registra un peligro para la salud.

Por último, una temperatura resultante total de 17° da un rendimiento relativo de trabajo del 100%; una de 18°, un rendimiento del 94%; una de 24°, el 91%; de 26°, el 81% y de 28° el 59%.

En cuanto a la proporción entre los riesgos de accidentes del trabajo y el confort térmico, las observaciones fueron llevadas a cabo por Vernon, tomando como base las influencias inducidas por las condiciones térmicas del medio ambiente. Observó tales condiciones en distintas fábricas de municiones durante la última guerra mundial, así como los efectos de dicho factor sobre diversos accidentes de trabajo acaecidos en el transcurso de cada jornada.

Llegó a la conclusión, después de recoger numerosos datos, de que el mínimo de accidentes ocurría cuando la temperatura del aire ambiente se hallaba comprendida entre 18,5° y 20,5°C. El mismo Vernon, en colaboración con Osborne, realizó ulteriores observaciones en otras fábricas de municiones y quedó ratificada la conclusión anterior. Por tanto, cuando la temperatura descendía a 18,5° o era superior a 20,5°C se producía un aumento en la frecuencia de los accidentes.

La relación entre la edad del operario y el riesgo de accidentes, también está afectada por la temperatura que se registra en los ambientes de trabajo. Para los ambientes con temperaturas inferiores a 21°C, disminuye el número de accidentes a medida que aumenta la edad del obrero y alcanza el valor mínimo para edades comprendidas entre 40 y 49 años. En cambio, con temperaturas mayores de 21°C, la frecuencia más baja de accidentes ha correspondido a edades comprendidas entre los 30 y 39 años.

Hemos querido ofrecer estos datos para que se vea claramente la íntima y, diríamos, matemática relación que existe entre la temperatura ambiental y la temperatura del cuerpo humano. Podemos sintetizar así este capítulo: "Una temperatura ambiente adecuada a la del trabajador dará por resultado una mayor eficiencia y rendimiento, con menor esfuerzo.

#### EFFECTOS BIOPSIQUICOS DE LA MUSICA

Una de las ideas novísimas para procurar la mayor eficiencia en el trabajo, cualquiera sea su índole, consiste en acompañarlo con música, y naturalmente, con música adecuada. El obrero y, en general, cualquier persona que trabaja produce más y mejor según el agrado, el gusto, la comodidad con que se desempeña. De la conveniente distribu-

ción y graduación de la luz, por ejemplo, dependen en forma notable la seguridad, eficiencia, tranquilidad y, en una palabra, el estado de ánimo del personal.

La misma importancia tiene la música.

A través del tiempo, la música ha sido el símbolo auditivo que más ha orientado a los pueblos, les ha dado coraje, fe, consuelo en la derrota, impulso para los más heroicos esfuerzos. La música, no lo olvidemos, es lenguaje. Es el idioma con el que todos los hombres se entienden. El hombre ha encontrado en ella, mil modos de expresar sus alegrías y tristezas, y en general, todas sus emociones. La música es llamado en el tañido de las campanas; es valor en los himnos de batalla; es dolor en las marchas fúnebres; devoción en los cánticos sagrados; alegría en las fiestas populares.

El teatro ha empleado la música desde su nacimiento. Hoy, el cine se vale de ella para excitar y llamar la atención, y con la televisión, la emplea como fuerza dramática de primer orden, para lograr en el público la reacción deseada.

La música funcional. No obstante lo expuesto en el párrafo anterior, recién en 1936 se empleó la música en forma científica para provocar emociones. Era una nueva música: "Música para ser oída pero no escuchada". En 1936, La Muzak Corporation de Nueva York, entidad comercial, estudió la forma de impulsar este nuevo género musical y hacer de él un elemento ambiental. Hoy 54.000.000 de personas se sirven de esta música en los EE.UU.

Muchos países implantaron un sistema similar; en la Argentina se instaló hace unos 3 años la filial norteamericana con una emisora

que alcanza la Ciudad de Buenos Aires y unos 50 kilómetros a la redonda.

Se ha descubierto también que la música cambia el metabolismo, da energía muscular, puede bajar o subir la presión arterial. Los estudios se han inclinado a la investigación de una música que dé mayor energía e impulso muscular al que trabaja. Todo esto como es evidente, requiere un estudio muy especializado para evitar lo contraproducente: distracción del trabajador, falta de ánimo, etc.

La música funcional Muzak ha logrado el efecto deseado. Después de largos estudios y experiencias ha podido brindar al que trabaja el mayor impulso elevador emocional.

El placer que provoca hace que todos se sienten mejor, con más ánimo y energías para trabajar. Fácil es pues, comprender su valor para el ambiente de trabajo, taller u oficina.

Además, para evitar los efectos contrarios se ha producido "veinticuatro horas de música todos los días de la semana, todas las semanas del año", sin repetición, pues causaría hastío y cansancio.

Esta música está racionada pues para conseguir el máximo de eficiencia.

La música de fábrica tiene por finalidad específica disminuir la tensión del trabajador, sofocar los ruidos que producen las máquinas y así, evitar, lo más posible, el cansancio mental y emocional. Dicen sus propulsores, que está programada para levantar la curva de eficiencia del trabajador promedio, al proveer elevadores de estímulo cuidadosamente controlados en los momentos bajos del

día laboral. Y añaden: "Al disminuir las causas de la tensión del trabajador sea obrero o empleado y sus malos efectos -por ejemplo, errores, accidentes por distracción, fricción entre compañeros, cambios de personal, ausentismo- la Música Funcional ayuda a aumentar la eficiencia y productividad del mismo trabajador".

Coincidimos plenamente con los promotores de este sistema de ayuda al trabajador, basado en una concepción integral de su personalidad. Su adopción se traducirá en el debido equilibrio bio-psíquico de quién desempeña tareas rutinarias, lo que provocará una elevación del índice de productividad, la eficiencia en un ambiente confortable. Como corolario, agregamos que el II Congreso Argentino de Medicina del Trabajo, aprobó la siguiente recomendación: "Procurar que en los lugares de trabajo se implanten servicios de música funcional, programada y grabada con la intención fija de crear, entre otros beneficios, un clima de bienestar físico, mental y social para los trabajadores".

que propugnar insistentemente su efectiva difusión, entre todas las clases sociales. Tanto más debe propugnarse y realizarse la difusión de la propiedad en un tiempo como el nuestro, en el cual los sistemas económicos de un número creciente de comunidades políticas están en camino de rápido desarrollo; por lo cual, si se utilizan recursos técnicos de comprobada eficacia, no resulta difícil promover iniciativas y llevar adelante una política económico-social que aliente y facilite una más amplia difusión de la propiedad privada de bienes de consumo durables, de la habitación, de la granja, de los ensares propios de la empresa artesana y agrícola-familiar, de acciones en las sociedades grandes o medianas; como ya se está practicando ventajosamente en algunas comunidades políticas económicamente desarrolladas y socialmente avanzadas".

## 2) La sociedad anónima

Entre los factores de progreso de la economía moderna, hay que mencionar esta trascendental creación económica. Es una de las formas que asume el capital; se halla distribuido en porciones ciertas denominadas acciones, sin que ninguno de los socios contraiga responsabilidad que supere a la representada por la aportación que ha efectuado mediante las acciones que suscribió o adquirió. La sociedad anónima opera sin otra razón social que una denominación adecuada a su tráfico. La dirigen los órganos establecidos en sus estatutos. La administran mandatarios acoovibles, responsables de su gestión ante los organismos estatutarios de quienes dependen.

Al hablar de ella y de su palpable influjo en el desarrollo comercial e industrial de todos los países, recordemos una frase de nuestro jurista Lisandro Segovia: "Desarrollando el crédito e impul-

sando el comercio y la navegación, las sociedades anónimas han engrandecido las comunidades humanas y han transformado el mundo".

La sociedad anónima es el principal motor que impulsó el desarrollo económico y la transformación mundial. La satisfacción de un número cada día mayor de necesidades de índole colectiva, la construcción de grandes obras públicas, los transportes, el crédito, y tantas otras actividades exitosas se han realizado, gracias al impulso de esta nueva figura jurídica-económica. Por su estructuración y sus finalidades lucrativas es la que hasta ahora ha aparecido como más apta en su misión, y sólo podrá ser superada por el cooperativismo en un proceso ulterior. Permite la participación de los pequeños, medianos y grandes inversores en empresas comunes que por sus dimensiones y por los grandes capitales que requieren no pueden llevarse a cabo por individuos aislados. La sociedad anónima ha contribuido al bienestar de los pueblos, no sólo en el aspecto económico, sino también en el social; ha colaborado con los gobiernos en obras de interés público que ellos por sí solos no hubieran podido realizar (por ejemplo: servicios sanitarios, hospitales, asilos, guarderías infantiles, etc.). Desde los tiempos ya algo remotos en que ayudaron a las naciones a colonizar extensas regiones inexploradas, llevando los progresos de la civilización, hasta la época actual en la que contribuyen al bienestar de las colectividades y a la consolidación económica de los países, las sociedades anónimas representan un positivo resorte de eficiencia económica y social considerable.

Las sociedades anónimas disponen de multitud de recursos para la mejor realización de sus fines. La diferencia entre el capital autorizado, el suscrito y el realizado; las múltiples maneras de constituirlo; las ampliaciones que efectúan de ese capital mediante

suscripción pública o privada; la capitalización de sus utilidades; sus reservas estatutarias y especiales; la influencia de esas reservas sobre el rendimiento; el cálculo de sus dividendos y otras numerosas modalidades que componen el cuadro de operaciones a que se extiende su funcionamiento, justifican plenamente la preferencia por la sociedad anónima en la época actual.

Igualmente, es de justicia consignar que las sociedades anónimas fomentan el ahorro popular y la formación de sociedades de capital, como lo han demostrado en las diversas etapas de su desarrollo mundial.

### 3) La democratización del capital influye en la mayor productividad

Un medio excelente de asegurar al que trabaja un estado de ánimo de tranquilidad y optimismo indispensables para el mejor logro de los fines del trabajo, es convertir al trabajador, en el más amplio sentido de esta palabra, en propietario. De ahí, que frente al criterio "concentrador" privado o público, opusimos al hablar de generalidades, el criterio que busca la mayor difusión posible del derecho de propiedad. Es un criterio social, que responde a una concepción cristiana del hombre, ya que ve en la difusión de ese derecho la mejor defensa de la dignidad y de la expansión de la personalidad del ser humano. Este es uno de los principales resortes de la productividad ya que supone una incorporación activa e integral del hombre que trabaja a la empresa.

Para que un país sea rico no basta que posea riqueza en cierta proporción. Antes bien, es necesario que muchos de sus habitantes posean bienes. Es decir, que esté bien distribuida la riqueza. Tomemos, para mejor explicar esto, un ejemplo: Arabia Saudita. Este país, entre todos los de Asia y Africa, es uno de los que cuentan con mayo-

res ingresos en relación a su población; no es, sin embargo, un país rico, porque la mayor parte de sus entradas corresponde al rey, a su familia, a sus adeptos, es decir, a un escaso 5%, o menos, de su población.

Para el adelanto social se requiere que la pirámide económica tenga una base más amplia y una altura relativamente menor, sin disminuir su contenido, sino, al contrario, aumentándolo.

Cuando se habla del capital norteamericano es anacrónico pensar en unos cuantos capitalistas de Wall Street, exclusivamente. Los grandes financieros son hoy los dirigentes, pero no los dueños del capital. Este capital pertenece en conjunto a los habitantes de los Estados Unidos. La gran masa de las sociedades mercantiles e industriales del país pertenece a 12.500.000 de accionistas. Estos registran un promedio individual de tenencia equivalente a 6.000 dólares, cantidad que representa los jornales de un año, de un obrero especializado. El término medio de los accionistas tienen ingresos reales de 7.000 dólares. La edad media de los nuevos inversores (desde 1956) es de 35 años, y antes era de 49. El mayor grupo de accionistas se representa en las áreas de casa (4.000.000). Uno de cada cinco accionistas adquirió las primeras acciones con los planes de pagos en cuotas para empleados y obreros. Las grandes compañías, en su conjunto, tienen más accionistas que la totalidad de los obreros norteamericanos. Esos 12.500.000 de accionistas, los cuales con sus familias representan más de la cuarta parte de la población del país, son en gran parte, viudas, jubilados, empleados y obreros.

El promedio de la cuota capital que está a disposición del obrero norteamericano es de 12.000 y en algunas actividades, hasta

de 30.000 dólares. Lo cual quiere decir que máquinas e instalaciones de un valor de 12.000 a 30.000 dólares, fortalecen su facultad productiva.

Otro dato sumamente significativo lo constituye este promedio: por cada dos accionistas que ponen a disposición su capital, hay un obrero. Esta proporción es digna de meditación, no sólo por la importancia de su cuantía económica, sino, principalmente, por su significación moral, en cuanto representa el valor en que se cotiza cada obrero. Cada accionista percibe como dividendo por sus 6.000 dólares un promedio de 500 dólares anuales; para el obrero esto representa mucho más; sin ese capital su sueldo resultaría inferior a los 1.000 ó 2.000 dólares.

De estas cifras surge una consecuencia igualmente importante: el capital presta mayor servicio a aquél que puede trabajar, que a su propio dueño.

Es también interesante considerar los procedimientos adoptados en Estados Unidos para facilitar a los pequeños ahorristas la adquisición de acciones en las sociedades. Pueden invertirse por ejemplo 20 dólares mensuales y recibir en cambio la cuota correspondiente de la acción elegida. Esa cuota es menor cuando las acciones suben de valor, y mayor cuando las acciones bajan. Gracias a ello, el inversor va adquiriendo una determinada cantidad de acciones a una cotización media. Además, hasta funcionan trusts y fondos de inversión que tienen distribuido su capital en muchas compañías, de modo que el comprador de una acción llega, con un mínimo, a asociarse a todas ellas. Además, hay millares de clubs de accionistas; sus miembros aportan de modo regular pequeñas sumas a un fondo común, el cual se invierte en acciones elegidas después de haber realizado profundas investiga-

ciones y, aún, debates previos a la compra.

Otra manera de fomentar entre los obreros y empleados de las compañías la inversión de sus ahorros en la empresa en que trabajan, consiste en estimularle al efecto con préstamos y hasta con subvenciones. La Bolsa de Nueva York distribuye publicaciones especiales para los pequeños accionistas. Hasta los estudiantes constituyen pequeñas compañías cuya base es la participación y el trabajo mutuos. Su valor está más bien en la experiencia que así adquieren, que en la ganancia. Están aconsejados al efecto por comerciantes avezados y prudentes. La enseñanza económica y aún financiera suele ser tema muy habitual de divulgación en diarios y revistas.

Todas estas modalidades producen un efecto lógico: la mayoría del pueblo se halla perfectamente al tanto de los problemas económicos. Las mismas compañías necesitan alquilar salones de extraordinaria capacidad para sus asambleas. Millares de accionistas acuden a presenciarlas y a tomar parte de ellas; tan es así, que a veces hay que ampliar la capacidad de esos grandes locales con otros salones adyacentes donde el público sigue con la mayor atención las deliberaciones, por medio de altoparlantes y de aparatos de televisión. Y es frecuente en esos actos, que una observación de un pequeño accionista demuestre un notable conocimiento económico. Igualmente es habitual el caso de que un accionista poseedor de sólo diez acciones aconseje con mayor criterio al accionista poseedor de miles de ellas.

Esta reseña algo minuciosa de la manera en que está distribuido el capital en el País del Norte, busca sólo ofrecer un ejemplo a nuestros trabajadores y, principalmente a los hombres y dirigentes

de empresa para que aprecien las ventajas del sistema de la mejor distribución de la riqueza. La dedicamos, en especial, a los dirigentes de sociedades para que estudien los mejores medios de procurarse ahorrietas en pequeña escala. Será la solución para más de una empresa, aparte de ser siempre un resorte seguro para incentivar la producción.

Una clase media extraordinariamente aumentada es el nervio motor y la base del llamado "capitalismo del pueblo". A propósito, podemos repetir lo que dice el estudio ("Necesidades y recursos de América") de la Twentieth Century Fund. "De todas las grandes naciones, la que se apega al capitalismo "privado" con mayor tenacidad es la que más se ha acercado a la ruta del socialismo, es decir a proporcionar abundancia para todos en una sociedad sin clases".

La extensión de la propiedad en forma distinta de la sociedad anónima se puede lograr más directamente por la cooperativa o empresa comunitaria. Para ello nos remitimos a lo expuesto en el capítulo siguiente.

Una tercera forma es el accionariado del trabajo, en la que intervienen todos los asalariados de la empresa. Se diferencia notablemente de la primera forma que hemos expuesto largamente: los accionistas no son meros inversores, sino que gozan del poderoso estímulo del interés por la empresa como verdaderos copropietarios.

Todas estas formas tienden no sólo a un orden económico-social más humano y más justo, sino que, como afirmamos, se conectan directamente con los índices de productividad.

## LAS SOCIEDADES COOPERATIVAS, DIFUSORAS DE LA PROPIEDAD

1) La cooperativa y su espíritu comunitario:

El capital puede asumir la forma cooperativista, realizando así una función de solidaridad económica y social.

La cooperativa está basada en el principio de la reciprocidad de esfuerzos para fomentar los intereses económicos de los socios. El cooperativista no sólo contribuye a la empresa con una parte de su actividad económica individual y es copartícipe de iguales responsabilidades y derechos, sino que también está animado de un singular espíritu de solidaridad, de búsqueda del bien común sobre la base de un agudo sentido comunitario. Hay una diferencia esencial entre la cooperativa y las otras sociedades y empresas mercantiles: la cooperativa, o la cooperativa ideal no persigue un fin lucrativo o de especulación; sólo trata de obtener las mejores condiciones para los asociados. Suprime, por lo tanto a los intermediarios (comerciantes, banqueros, capitalistas y empresarios). En consecuencia, el beneficio de los intermediarios cede en favor de la cooperativa. Jurídicamente considerada, la cooperativa es una sociedad de personas, no de capitales, como lo son las sociedades anónimas. En ella no se limita el número de socios ni está determinada la cuantía del capital social; la responsabilidad del socio se limita al capital aportado.

Las sociedades cooperativas se clasifican o agrupan conforme a caracteres comunes, que las distinguen entre sí.

Dos grandes grupos se presentan en primer término, a saber: las cooperativas profesionales y las no profesionales. Las primeras reúnen a las personas de acuerdo a las actividades que les son propias, para facilitar el ejercicio de estas actividades, mejorando así sus condiciones de vida y la remuneración del trabajo de los socios. El segundo gran grupo de sociedades cooperativas, son aquellas que no atienden a la profesión de sus asociados, sino a la satisfacción de sus necesidades.

Al primer grupo, es decir a las cooperativas profesionales, pertenecen los siguientes tipos de sociedades cooperativas: las agrícolas o de productoras agrarias; las de trabajo, integradas por trabajadores intelectuales o manuales para el ejercicio de sus respectivas profesiones o industria que los liberan de su condición de asalariados, por la asociación en el trabajo; las artesanales, constituidas entre artesanos o trabajadores independientes.

El segundo grupo es decir las cooperativas no profesionales, se encuentra constituido por las cooperativas de consumo o de consumidores. A este grupo pertenecen los siguientes tipos de sociedades cooperativas: las de consumo propiamente dichas; las de crédito; de seguros; vivienda y de servicios o de usuarios de servicios públicos o particulares.

La primera asociación de consumidores o cooperativa surgió en Inglaterra en 1760, aunque las verdaderas cooperativas de consumo nacieron en Rochdale, en 1844, por la influencia de Ricardo Owen. Desde Inglaterra se extendieron por Francia, Suiza, Alemania y casi todos los países civilizados. En 1815 se fundó en Londres una Liga Internacional de Cooperativas.

Francia se ha destacado por el gran desarrollo del cooperativismo agrícola, por sus cooperativas de trabajo y por las escolares.

En Italia es notable el movimiento cooperativo en todas sus formas y lo mismo ocurre en Alemania.

En los países de Europa donde las empresas cooperativas han adquirido mayor desarrollo hasta crear una preponderancia económica de ese tipo de empresas, son: Dinamarca, Suecia, Noruega y Finlandia.

En los Estados Unidos el desarrollo en los últimos tiempos es notable se destacan las cooperativas y mutualidades de seguros, que tienen a su cargo la mayor parte de la actividad aseguradora del país. El cooperativismo agrario se manifiesta allí en el depósito, transporte y distribución de los productos, en sus grandes fábricas de fertilizantes y de diversos in-

plementos agrícolas. Las federaciones de cooperativas agrarias unidas, frente a los abusos de los trust de petróleo, han instalado destilerías, oleoductos y un poderoso aparato de distribución de los más diversos derivados del petróleo. Hay más de 10 mil bancos y cooperativas de crédito y ahorro.

La Alianza Cooperativa Internacional, con asiento en Londres, agrupa 88 organizaciones cooperativas de segundo y tercer grado (federaciones y confederaciones), que actúan en 47 países, con 147 millones de cooperadoras y sus familias, asociados en 480 mil cooperativas filiales.

Existen en estas sociedades tres fines principales: a) en las cooperativas de consumo, disminuir los gastos haciendo que los socios adquieran los artículos a precios más bajos; b) en las de crédito, adquirir dinero a préstamo en mejores condiciones; en las de producción, aumentar la retribución del trabajador mediante el reparto de las ganancias.

Es característica común a todas ellas, según anota Ramón S. Castillo, que trabajan con los socios y para los socios.

El cooperativismo o sistema que da preferencia a las cooperativas sobre otras formas de sociedad comercial, surgió como una defensa contra el liberalismo económico. Basado en la propiedad privada y en la libertad de asociación, prescinde del Estado y agrupa voluntariamente a los obreros para formar asociaciones donde ellos sean patronos y administradores de la empresa.

Carlos Gide, creador de la escuela Nimes, enseñó que la cooperativa es una institución destinada, no solamente a mejorar la suerte de los asalariados poniéndolos en situación de gastar un poco menos y ganar un poco más. Decía el economista francés: "Creemos en el porvenir de la cooperación, porque vemos en ella el resultado de una

ley material más poderosa que los hombres y que obra espontáneamente. Debe ser considerada como un modo de organización industrial superior al régimen económico actual y destinado en el futuro a reemplazarlo. Para la eficacia efectiva del cooperativismo y para que produzca los frutos que de su aplicación se esperan es necesario regularlo a fin de que las operaciones económicas de las cooperativas no estén sometidas a contingencias que malogren el esfuerzo de las organizaciones.

Así, por ejemplo, hay que asegurar a la cooperativa la colocación de sus productos.

El cooperativismo no tiene en sus orígenes históricos un sentido materialista, sino una verdadera esencia espiritual. Este sentido trascendente es el que inspira también la Ley Argentina de Cooperativas, que consagró un criterio de unidad integral del sistema cooperativo.

Uno de los elementos más relevantes de la cooperativa es la dirección propia y libre de los socios; su prevalencia es señal de la mayor prosperidad.

La práctica ha demostrado la acción provechosa del sistema para resolver los problemas de relación entre productor y consumidor. El cooperativismo representa la realidad del control efectivo de precios, coadyuva a una mejor organización de productores y consumidores y afirma el espíritu democrático ya que constituye una escuela de tolerancia y convivencia pacífica, cuyo lema es "Todos para uno y uno para todos".

## 2) Cooperativas de trabajo:

La cooperativa de producción, que llamemos de trabajo, es un tipo de cooperativa poco conocido pues su desarrollo en nuestro país

es muy reciente. Son las cooperativas de consumo, las agrícolas y de crédito las que más adeptos han conquistado y hacia las cuales han inclinado sus preferencias nuestros publicistas.

Debemos reconocer, sin embargo, que si el movimiento cooperativo de trabajo no se ha desarrollado tanto como el de consumo o el agrícola, las nuevas condiciones técnicas y económicas del mundo, y en particular de nuestro país, son, sin duda, altamente favorables al desarrollo y progreso de este tipo de organizaciones.

La organización cooperativa tiene aquí por fin evitar la explotación y la especulación con el trabajo, sea éste intelectual o manual. Persigue un elevado ideal: suprimir el trabajo asalariado, reemplazándolo por la asociación voluntaria: organizar la empresa en la armonía de sus tres factores indispensables: trabajo, capital y talento.

Mientras en las cooperativas de consumo, agrícolas, artesanales, de crédito, de seguros, de electricidad o de vivienda, los que trabajan en ellas, como empleados u obreros de los establecimientos de esas cooperativas son asalariados, que en general no participan ni en la administración, ni en las utilidades, en las cooperativas de trabajo es el conjunto de trabajadores el dueño de la empresa, que como tal toma a su cargo su administración y se distribuye en proporción al trabajo aportado por cada uno los beneficios y a prorrata sus riesgos y pérdidas.

La cooperación constituye, sin duda, una manifestación del alma humana, el trabajo en conjunto, la unión para trabajar se remonta al origen de los pueblos, expresada a cada instante en todas las épocas; el trabajo familiar de grupos de los antiguos gremios y de las aldeas constituyeron formas constantes de la humana labor, sobre

todo en épocas anteriores al maquinismo, a las modernas energías y al capitalismo.

Hay siempre cooperación también en el trabajo moderno, pero es una cooperación subordinada e impuesta por el poder público o por el capital.

No es éste el tipo de cooperación a que nos referimos aquí, sino la asociación libre, que organizan los trabajadores de una determinada profesión, con el fin de poner en marcha a las empresas.

Esta rama de la cooperación fue la primera en aparecer cuando el desarrollo del maquinismo y del capitalismo, durante el siglo pasado, creó problemas a los trabajadores sometidos a duras condiciones; fue la cooperativa de trabajo la asociación aconsejada por los creadores de la doctrina cooperativa; el desarrollo del cooperativismo de consumo fue posterior.

El fin de la cooperativa de trabajo es eliminar el lucro sobre el trabajo ajeno, sobre la labor humana.

Para dar un concepto, más que una definición, diremos que las cooperativas de trabajo, son aquellas cooperativas en las que los trabajadores (técnicos, empleados y obreros) se asocian y organizan en empresa, para ejercer en común sus profesiones o industrias.

La cooperativa de trabajo, sustituye totalmente al patrón o empresario capitalista; la empresa es de propiedad de quienes en ella trabajan, que han tomado a su cargo la administración total de la empresa, así como sus riesgos y beneficios, es decir, sus pérdidas y ganancias.

En la organización cooperativa del trabajo, al sustituir el trabajo asalariado por el trabajo asociado en una empresa que es de todos, cada trabajador se siente estimulado por la organización en mejorar la calidad

La comisión parlamentaria estuvo constituida por los diputados Leopoldo Melo, radical, Pedro B. Llanos, conservador, y Mario Bravo, socialista. La ley se incorporó muy oportunamente a nuestra legislación positiva.

El Código de Comercio dedicaba sólo tres artículos a las sociedades cooperativas. Los dos contenidos auténticamente cooperativos que se afirmaban, eran el principio clásico de que en una sociedad cooperativa cada socio debe tener un voto (394) y de que debía acompañarse la palabra "cooperativa" a la denominación social (312). Como se autorizaba adoptar cualquiera de las formas clásicas de la sociedad comercial (322), muchas de las cooperativas tomaron la forma de sociedades anónimas con lo cual resultó desnaturalizado su verdadero carácter.

La ley 11.388 es breve, clara, de fácil comprensión, de lenguaje sencillo; es, tal vez, una de las pocas leyes argentinas que pueden interpretarse rectamente sin mayores conocimientos jurídicos.

Bajo la vigencia y al amparo de esa ley, de un centenar de cooperativas en 1926, se ha pasado a unas 3.700, con 2.300.000 asociados. El mayor número de esas cooperativas son agrarias, con varias modalidades: agrícola-ganaderas, agrícolas puras, granjeras, tamberas, de cultivo de plantas industriales (algodón, yerba mate, tabaco, viñas, frutas, etc.).

En lo que respecta al desarrollo del cooperativismo de trabajo según cifras estadísticas de 1960, había en la Argentina 184 sociedades de este tipo, abarcando los ramos más diversos; Asistencia Médica; Electricidad; Mecánica y Afines; Enseñanza y Escolares; Gráficas; Editoriales y Afines; Industrialización del Vidrio; Mineras y Afines; Provisión de Productos Alimenticios; Teatro; Cinematográficas; Radio y Afines; Textiles; Transportes; Varias (Fábrica de soda en Sifones; Fideos; Cigarrillos; etc.); Construcción de Viviendas.

El número de socios que éstas reunían, superaba los 18.000.

Desde 1960 en adelante las cooperativas de trabajo han aumentado, principalmente porque varios establecimientos estatales se han transformado en cooperativas de trabajo; algunos de estos establecimientos constituyen industrias y actividades de gran importancia.

#### 4) El cooperativismo agrario y eléctrico

Diversas leyes han incluido normas para el desarrollo del cooperativismo rural; así, por ejemplo, la ley de colonización 12.636, de 1940 (art.7o.inc.H.) y sus reformas. El decreto ley 21.680, de 1956, creó el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (I.N.T.A.), especialmente dedicado a promover la investigación tecnológica. Pero el art.2o., en su inciso c), dice que el Instituto promoverá "La extensión agraria, mediante la asistencia educacional técnica y cultural del productor rural y el mejoramiento de la comunidad que integra". De ahí que realice dos clases de funciones respecto al cooperativismo agrario: una de difusión directa del cooperativismo como parte de su acción educadora, de asistencia y capacitación de la familia rural y de desarrollo de la comunidad rural en conjunto, y otra, de utilización del cooperativismo para llegar a los productores rurales. La difusión del cooperativismo es una parte principalísima de la acción de extensión como medio de alcanzar la finalidad esencial de su misión, que es el desarrollo de ese espíritu de comunidad en el medio agrario.

El I.N.T.A. con la colaboración de las Juventudes Agrarias Cooperativistas y del Instituto de la Facultad de Ciencias Económicas de la Plata, ha realizado una serie de encuestas que ofrecen datos informativos de interés. Así, por ejemplo: el estudio realizado acerca de la zona de influencia de la cooperativa que funciona en General Conesa, en el extremo norte de la Provincia de Buenos Aires, muy próxima a la Estación Experimental de Pergamino. De los 980 productores rurales de

la región, poco más de 800 están afiliados a la cooperativa. La encuesta se realizó entre un centenar de socios; el 85% de las respuestas informó que los dueños de las cooperativas eran justamente los socios, y dentro del 15%, había distintas concepciones, tanto del consejo de administración como del gerente. Otro de los resultados determinó la proporción de socios que habitualmente operan con la cooperativa: el 80%. Se inquirió sobre las razones que motivaron el ingreso en la cooperativa; en el 43% de los casos la razón primordial fue el obtener mejores precios en la comercialización de los productos.

Estos datos permitirán apreciar mejor la importancia creciente de las cooperativas de nuestro país. En 1959, las operaciones de las cooperativas se elevaron estimativamente a los 35.000.000.000.- de pesos m/n.- Conviene recordar que la renta nacional en ese año se estimó en poco más de 500.000.000.000.- de pesos. Por tanto, el 8% aproximadamente de la producción de bienes y servicios de las cooperativas viene a ser el índice de la producción nacional argentina.

Uno de los sectores en el que ha tomado mayor auge entre nosotros el cooperativismo, es el de la energía eléctrica. La preferencia por esta rama del cooperativismo responde a una necesidad que no encuentra solución en la empresa privada ni en la estatal. La cooperación eléctrica es la que está iniciando nuestra electrificación rural. La Cooperativa Eléctrica de Colonia Caroya, Córdoba, es la primera que electrificó el campo en la zona citada. Le siguieron, en Misiones, La Cooperativa Eléctrica El Dorado; en Mendoza, las cooperativas de General Alvear, Tunuyán Sur y Rivadavia que están efectuando una importantísima labor, aplicando la electricidad al bombeo de agua del subsuelo para regar nuevas zonas, como se ha hecho en California, y más recientemente, en Israel

## 6) La educación cooperativista

Tal educación es fundamental. Un escritor muy autorizado en la materia, monseñor Emilio Di Pasquo, decía que para conseguir que el movimiento cooperativo sea poderoso han de ser poderosas las cooperativas; para que las cooperativas sean poderosas, han de estar constituidas por cooperativos ilustrados, y para que haya cooperativos ilustrados y conscientes resulta indispensable la educación cooperativa.

El día que el cooperativismo cuente con el fervor y la adhesión de los docentes, los maestros y los profesores de la República Argentina podrán estar seguros de que se habrá colocado la piedra fundamental del desarrollo de uno de los sistemas económicos de más positivo influjo en la prosperidad nacional.

Por eso, en varios congresos nacionales de cooperación se ha pedido la incorporación con carácter obligatorio, en las escuelas primarias, de la enseñanza del cooperativismo. En un folleto publicado en 1927 el Doctor Luis Mac Kay, escribió este párrafo terminante: "Es de primordial importancia para nuestro planamiento la enseñanza teórica y práctica del cooperativismo con carácter obligatorio en los planes de las escuelas públicas nacionales, provinciales y municipales, ya que el conocimiento y desarrollo de esas organizaciones es fundamental para el cumplimiento de tal objetivo".

El cooperativismo debe ser incluido en todos los planes de desarrollo de los gobiernos, porque ofrece grandes posibilidades para dar solución a los problemas de producción y comercialización en el ámbito nacional como en el internacional.

Felizmente, puede decirse que el cooperativismo se ha hecho carne en nuestra patria. Así lo demuestran los congresos organizados por el Museo Social Argentino, la inclusión de temas cooperativistas en los

programas de Economía Política y materias análogas, así como la creación del Centro de Estudios Cooperativos y la multitud de conferencias y reuniones sobre la materia realizadas últimamente.

El cooperativismo ha respondido a las finalidades que está llamado a producir en el campo social y en el económico. Y a buen seguro que hubiera respondido aún más si en nuestro ambiente reinara una mayor educación cooperativa, y si los cooperativistas poseyeran una mayor comprensión de nuestros problemas económicos. A medida que se vaya acentuando esa preparación en nuestro pueblo, irá cumpliendo el cooperativismo una función todavía más amplia.

##### 5) La cooperativa: Una solución para el problema de la vivienda

Uno de los sectores en el que resulta más palpable la acción cooperativista es el de la vivienda. El problema de la vivienda después de la primera guerra mundial dejó de ser una cuestión individual para trocarse en un problema social. En la Argentina, desde la segunda guerra mundial vemos que el problema tiene igualmente un carácter social, de tal manera que ninguna persona salvo excepciones, puede resolverlo con sus propios recursos.

Huelga decir que la resolución de este problema capital tiene enorme influjo en el estado de ánimo del trabajador y que la tranquilidad redunda en su productividad.

Por ser un problema social, incumbe al Estado concurrir a solucionarlo con los particulares, asociados en cooperativas, a fin de evitar así el lucro de los intermediarios.

En Estados Unidos, existe una institución de crédito y ahorro para la vivienda, constituida con fondos del pueblo, que posee más de 3.000 filiales diseminadas en todo el territorio. Hállase respaldada por el

Fondo Federal, pero administrada cooperativamente, sin ingerencia alguna del Estado, que únicamente cuida de su control. Ha extendido sus funciones más allá de las fronteras y alcanza ya a Puerto Rico y Perú. Tal vez pudiera llegar a la Argentina, ya que en 1958 disponía de 16.000.000 de dólares para su inversión en otros países latinoamericanos.

En nuestro país, cabe mencionar la Cooperativa de la Edificación, de Rosario. En el sector ferroviario, podemos citar la cooperativa de edificación que actúa en San Fernando. Los ferroviarios, en base a los beneficios que otorga el Instituto de Préstamos con Garantía Real, han formado cooperativas y han construido barrios enteros; uno de 900 casas en Longchamps, otro de unas 600 en Ituzaingó; y en otras barriadas han levantado directamente conjuntos de viviendas adquiriendo predios urbanos o suburbanos, beneficiándose por la compra en mejores condiciones que si se hubiera hecho individualmente. La vivienda cooperativa no puede ya realizarse con el solo esfuerzo personal, los capitales que se requieren son cada día mayores, por lo cual se aleja del alcance del obrero, del empleado y del profesional. Por esta razón, pues, se requiere el crédito.

#### 7) Ayuda a las cooperativas

Las sociedades cooperativas deben primordialmente tener una organización funcional eficiente y una administración ágil con los suficientes controles que demuestren en cualquier momento la honesta e inteligente gestión económico-financiera del Consejo de Administración. Solamente así se puede responder a la fe y confianza que ponen en estas instituciones, ese gran número de actuales y futuros socios.

Dadas sus condiciones, las cooperativas merecen tener atención preferente de parte de las instituciones oficiales del crédito, para que con el adecuado uso del mismo, se puedan desarrollar más intensamente sus fines sociales.

- 1.- BABOULENE, Jean                    Résistances et disparités dans la croissance économique (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 2.- BARRERE, Alain                    La politique des salaires (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 3.- BELAUNDE, César H.                La economía social en el pensamiento de Pío XII. Bs.As., Emecé Editores, 1954.-
- 4.- BIGO, R.                            Justice et pouvoir: le partage des responsabilités et des résultats de l'expansion (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 5.- BLOCH-LAINE, Francois            La politique de l'investissement (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 6.- BOULADOUX, Maurice                La participation ouvrière à l'expansion économique: un syndicalisme constructeur (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 7.- BRIEFS, Goetz A.                    "Social Encyclicals and Liberal Ethics" (en "Social Order", Vol.VI, No.1, Enero 1956).-
- 8.- BROWN, Leo C.                      Economic Theory and Social Policy (en "Social Order", Vol.VI, No.1, Enero 1956).-
- 9.- CARLIAN, Victor                    L'organisation de l'entreprise (en "Chronique Sociale de France", No.1, 1951).-
- 10.- CARREL, Alexis                    La incógnita del Hombre, Editorial Labor, 3ra.edición, Año 1952.-
- 11.- CLARIN, Diario                    Cuarta sección, Domingo 30 de Octubre de 1950, Costos y productividad en la Empresa Industrial Argentina. (57a. Mesa Redonda).-

- 11.- CLARIN, Diario  
Cuarta sección, Domingo 13 de Agosto de 1961. La Empresa Moderna en la expansión del País. (86a.Mesa Redonda).
- Cuarta sección, Domingo 24 de Setiembre de 1961, Universidad y Empresa. (92a.Mesa Redonda).-
- Cuarta sección, Domingo 22 de Octubre de 1961, Mater et Magistra y la Realidad Económico-social Argentina. (96a. Mesa Redonda).-
- 12.- CLEMENT, Marcel  
El dirigente de empresa. Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1957.-
- 13.- CLERICI, L.  
"Esigenze della famiglia e movimento operaio", (en "Realtà sociale d'oggi", Año VII, No.1, Enero 1952).-
- 14.- COURTOIS, Gaston  
"El secreto del mando" y "¿Sabemos mandar?", Sociedad de Educación Ateñas S.A., Madrid, Año 1959.-
- 15.- CRESPI, G.F.  
La nozione di "produttività" nei suoi aspetti essenziali (en "Realtà Sociale d'oggi", Año VII, No.1, Enero 1952).
- 16.- DANTY-LAFRANCE, Louis  
L'organisation scientifique du travail. Le facteur humaine. (en "Bulletin Social des Industriels", Año 24, No.188, Junio 1952).-
- 17.- DE ATHAYDE, Tristán  
(Alceu Amoroso Lima) Filosofía del trabajo, Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1955.-
- El problema del Trabajo, Bs.As., Club de Lectores, 1959.-
- 18.- DECLERQ, T.  
La réduction de la durée du travail en Belgique, (en "Revue d'étude de la Confédération des Syndicats Chrétiens Belges", Año 24, No.2, Marzo-Abril 1956).-
- 19.- DE GEEST, H.  
Assurances sociales et responsabilités personnelle du travailleur (en "Revue d'étude de la Confédération des Syndicats Chrétiens Belges, Año 24, No.2, 1956).-

- 20.- DI PACE, Alfredo "Condiciones de trabajo y salarios", en Problemas Humanos de la Empresa (3ras. Jornadas Nacionales de Profesionales de A.C., Mendoza, 1958), Bs. As., Ediciones del Atlántico, 1959.-
- 21.- FANFANI, Amintore Perfil de una economía para el hombre. Bs.As., Ediciones del Atlántico, sin fecha.-
- 22.- FOLLIET, Joseph Contribution á une philosophie chrétienne de l'entreprise (en "Chronique sociale de France", No.1, 1951).-  
  
"De la révolution comme mythe et comme réalité" (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 23.- FLORY, Charles L'expansion économique, renouvellement des problèmes sociaux (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 24.- GARDNER, BURLEIGH B. y MOORE, David G. Relaciones humanas en la empresa, Madrid, Ediciones Rialp, 1958.-
- 25.- GOÑI MORENO, José M. "Concepto de la seguridad social", Jurisprudencia Argentina, No.719, 11 de Diciembre de 1960.-
- 26.- HAESSLE, Johannes El trabajo y la moral, Bs.As., Ediciones Descleé de Brouwer, 1945.-
- 27.- HALPERN, León Conferencia en la "Unión Industrial Argentina", 24 de Octubre de 1961 (folleto mimeografiado).-
- 28.- HOURDIN, Georges Expansion économique et promotion ouvrière (en "Informations Catholiques Internationales", No.28, 15 de Julio de 1956).-
- 29.- JASMINOY, Héctor "Relaciones humanas", en Problemas Humanos de la Empresa (3ras. Jornadas Nacionales de Profesionales de A.C., Mendoza, 1958), Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1959.-

- 30.- JORNADAS NACIONALES DE PROFESIONALES DE ACCION CATOLICA Problemas humanos de la empresa. Difusión de la propiedad de la empresa (3ras. Jornadas Nacionales de Profesionales de A.C., Mendoza, 1958), Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1959.-
- 31.- JUAN XXIII Encíclica "Mater et Magistra".-
- "Relaciones entre los trabajadores y órganos directivos de producción", L'Osservatore Romano (edición semanal en Lengua Castellana), Bs.As., 29 de Octubre de 1961.-
- Nobleza del trabajo cristiano (Discurso pronunciado el 10 de Mayo), Revista "Criterio", Bs.As., No.1333, 1959.-
- 32.- LAURENT, Philippe Structures Industrielles (en "Etudes", Año 84, Tomo 268, 1951.-
- "Progrés technique, progrès économique, progrès humain (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", París, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 33.- LECLERCQ, Jacques La revolución del Siglo XX, Revista "Criterio", Bs.As., Nos.1312 y 1313 de 1958 y 1332 de 1959.-
- 34.- LEE MORROW, Robert Estudio de tiempos y economía de movimientos, Bs.As., Ediciones Contabilidad Moderna, 1958.-
- 35.- LE MOAL, L.D. "Efficacité et rendement (en "Informations sociales", No.809, agosto-setiembre 1960).-
- 36.- LEON XIII Encíclica "Rerum Novarum".-
- 37.- LLOVERA, José M. Tratado elemental de sociología cristiana, Bs.As., Editorial Occidente, 1945.-
- 38.- MC CORD WRIGHT, David Associations, Moral and Growth (en "Social Order", Vol. VI, No.1, Enero 1956).-
- 39.- MERMOZ, M. Les relations humaines dans les communautés (en "Communauté", Nos. 5-6, 1954).-

- 40.- MIRA Y LOPEZ, Emilio Factores psicológicos de la productividad, Bs.As., El Ateneo, 1961.-
- 41.- MURCIER, J.P. La durée du travail (en "Formation", Año 8, No.64, Abril 1954).-
- 42.- MUZAK CORPORATION Qué es la música funcional. (folleto), New York - sin fecha.-
- 43.- PAVAN, Pietro El hombre en el mundo económico, Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1956.-
- 44.- PEIRE, Jorge Promoción de las empresas pequeñas y medianas (en "Problemas humanos de la empresa", Publicaciones A.P.A.C., del Atlántico, 1959.-
- 45.- PERRIN, René Le rôle des chefs d'entreprise et des cadres (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 46.- PIETTRE, André Les fins et les chix d'une politique d'expansion (en "Les exigences humaines de l'expansion économique", Paris, Librairie Gabaldan, 1956).-
- 47.- PIO XI Enciclica "Quadragesimo Anno".-
- 48.- PIO XII Discurso al Congreso Italiano de la Unión Cristiana de Dirigentes de Empresa, 7 de Marzo de 1957. "Criterio" No.1280, 28 de Marzo de 1957.-
- 49.- PLASSON, Henri Discours aux participants de la Conférence de Rome (en "Labor", Año 29, No. 3, Marzo 1956.-
- Ebauche d'une théorie des rapports du travail et du capital (en "Chronique sociale de France", No.1, 1951).-
- 50.- RIVAS, José María El riesgo social del trabajo, Abeledo-Perrot, Bs.As., 1959.-
- 51.- SALMON, Gustave L'expérience des comités d'entreprise (en "Chronique sociale de France", Año 61, No.1, 1951).-

- 52.- SHAW, Enrique "El papel del dirigente de empresa" (en Problemas Humanos de la Empresa (3ras. Jornadas Nacionales de Profesionales de A.C., Mendoza, 1958), Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1959).-
- 53.- SMOLENSKY, Pedro "Jubilaciones dinámicas o estáticas", diario Clarín, Domingo 5 de Noviembre de 1961, página 15.-
- 54.- SPACY, Jacques Les relations du travail (en "La Revue Nouvelle", Año 14, Tomo XXVII, No.1, Enero 1958).-
- 55.- TAMBORENEA, Juan P. Juez Nacional de Trabajo - Fallos judiciales, Año 1962.-
- 56.- UNION INTERNACIONAL DE ESTUDIOS SOCIALES "Código Social", Bs.As., Difusión, 1953.-
- 57.- VALSECHI, Francisco "Concepción integral (privada, social, cristiana) de la empresa", (en Problemas Humanos de la Empresa (3ras. Jornadas Nacionales de Profesionales de la A.C., Mendoza, 1958), Bs.As., Ediciones del Atlántico, 1959).-
- 58.- VAN DER BRUEL, Julia Attitude des employeurs a l'égard de la question de l'égalité de rémunération (en "Bulletin Social des Industriels", Año 24, No.188, Junio 1952)-
- 59.- VERNENGO LIMA, Luis Tranquilidad laboral. Boletín de la Cámara Argentina de S.A., Comunidad No.463, 13 de Agosto de 1961.-
- 60.- VERSTRAELEN, J. Les patrons et la direction scientifique de l'entreprise (en "Revue d'étude de la Confédération des Syndicats Chrétiens Belges", Año XXIV, No.2, Marzo-Abril 1956).-
- 61.- ZURLETTO, M. Tâches et méthodes de travail (en "Informations Sociales", Nos.8-9, Agosto-Setiembre 1960).-