

ASPECTOS QUE DEBE CONOCER EL TRABAJADOR SOCIAL  
DE EMPRESAS.

1362.85  
117

2



TRABAJO SOCIAL INDUSTRIAL

PRESENTADO POR:

NORMA VARELA OEAVE  
AMPARO BLANCO

SCIB  
00019723-1

PROYECTO DE TESIS PARA OPTAR EL TITULO DE :

LICENCIADAS EN TRABAJO SOCIAL

PRESIDENTE DE TESIS:

LICENCIADA: INES AMINTA GUARDO DE VERBEL

ASESOR:

LICENCIADA : CARMEN CABRALES

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

117118

Cartagena, Septiembre 1974

~~3056~~

PRESIDENTE DE TESIS

LICENCIADA : INES AMINTA GUARDO DE VERBEL

JURADOS

LICENCIADA: GRACIELA FONTALVO

LICENCIADA: NATACHA MORILLO DE RODRIGUEZ

Cartagena, Septiembre 1.974

4

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

DOCTOR: ALBERTO CARMONA

VICE-RECTOR

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

LICENCIADA ESTHER PEREZ DE ALVEAR

SECRETARIA ACADEMICA

TRABAJADORA SOCIAL: CAROLA H. DE JULIO

I N T R O D U C C I O N

## INTRODUCCION

El proceso de Industrialización ha llevado a cambios fundamentales en los mecanismos internos de las empresas - lo cual ha producido como consecuencia problemas sociales de gran importancia. La máquina, poco a poco, ha ido desplazando al obrero o trabajador. Y cuando el desplazamiento no se ha producido, entonces se exige al trabajador - una preparación técnica que el mismo no tiene o no ha podido adquirir. Este desplazamiento, que degenera en el - desempleo, y esa falta de preparación, que determina la - desestimación del trabajador, originan como consecuencia - problemas de orden psicológico, social, económico, de salud, legal etc.

Para que esta situación pueda ser superada, se hace necesario que el trabajador social que piensa trabajar en el campo empresarial, conozca en forma clara los mecanismos internos de toda empresa, las situaciones creadas por los cambios de las mismas, su evolución, con la finalidad de ayudar y orientar a los trabajadores y a los mismos directivos en la solución de los problemas que se presenten.

La importancia de este estudio, estriba en lo anteriormente expuesto.

El orden que vamos a seguir en el desarrollo de este trabajo será el siguiente: Estudio de los aspectos que de

be conocer el trabajador social en la empresa. El papel que le corresponde desempeñar, y su aceptación por parte de la directiva.

OBJETIVOS



### OBJETIVOS GENERALES

- 1- Compendiar los factores más importantes e indispensables que debe conocer un trabajador social para su adecuado desempeño en el campo laboral.
- 2- Que este trabajo sirva de base a otras investigaciones sobre este tópico.
- 3- Dar a conocer la importancia del Trabajo Social Industrial.
- 4- Señalar una serie de pautas para el desempeño del Trabajo Social Industrial teniendo en cuenta que este es un amplio sector donde se puede realizar una labor eficaz.
- 5- Demostrar la necesidad de que las industrias se incluyan como un campo de prácticas del trabajo social, para que a través de los estudiantes se amplió la perspectiva de la profesión, y la labor del trabajador social de empresas.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1- Que el trabajador social conozca las diferentes áreas administrativas que lo ayuden a desarrollar una mejor labor profesional.
- 2- Orientar al trabajador en el desempeño de sus roles y de sus actitudes frente a su trabajo.
- 3- Contribuir a fortalecer las buenas relaciones entre los diferentes grupos existentes en la empresa.
- 4- Estudiar diversos programas que puede el trabajador social desarrollar en la empresa para fomentar un mejor desempeño laboral, y de esta manera colaborar con el progreso de la empresa.

11

## HIPOTESIS

- 1- El trabajador social desempeña un papel importante en el progreso de la empresa al ayudar a solucionar los problemas de los trabajadores.
- 2- El trabajador social contribuye al desarrollo de las potencialidades del individuo a través de los métodos específicos de su profesión.
- 3- Son conscientes las directivas de la empresa de la labor que desempeña el trabajador social?

C O N T E N I D O

=====

=====

=====

CAPITULO I

ASPECTO ADMINISTRATIVO

	Pág.
1. ADMINISTRACION PROCESO VITAL	1
1.1. Cómo se define la administración.	1
1.2. Importancia de la administración.	2
1.3. Principios de Administración.	3
1.4. Funciones Fundamentales de la Administración.	4
1.5. Objetivos y Administración.	6
1.5.1. Importancia de los objetivos	7
1.5.2. Clasificación de los Objetivos.	8
1.5.3. Jerarquía de los Objetivos.	9
1.5.4. Estabilidad de los Objetivos.	11

	Pag.
2. COORDINACION	12
2.1. Definición	12
2.2. Importancia y Necesidad	13
2.3. Coordinación y Cooperación	13
2.4. Características de la Coordinación	14
2.5. Cómo obtener la Coordinación	15
2.6. El Proceso Administrativo y la Coordinación	16
2.7. Coordinación con otras Empresas y con el Gobierno.	19
3. DIRECCION DE PERSONAL	20
3.1. Análisis de Puestos	20
3.2. Fuentes de Abastecimiento de Personal	22
3.3. Selección de Personal	23
3.3.1. Entrevistas	24
3.3.2. Pruebas (tests)	25
3.4. Presentación de Nuevos Trabajadores.	27

CAPITULO II

ASPECTO PSICOLOGICO

	Pág.
1. DESARROLLO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	28
1.1. Primeras Investigaciones en Psicología Industrial	29
1.2. La Psicología en la Primera Guerra Mundial.	31
1.3. La Psicología Industrial de 1925 en adelante-	33
1.4. La Psicología en la Segunda Guerra Mundial	34
1.5. La Era Actual.	35
2. OBJETO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL	38
2.1. La Psicología como Ciencia de la Conducta	38
2.2. La Industria como lugar para Estudiar la Conducta	38
2.3. Por qué se estudia la Psicología Industrial.	39

	Pág.
3. LA SALUD MENTAL DE LA INDUSTRIA	41
3.1. Significado	41
3.2. Trastornos Emocionales	42
3.2.1. Ausentismo	43
3.2.2. Quejas	44
3.2.3. Accidentes	45
3.2.4. Alcoholismo	45
3.2.5. Fatiga	46
3.2.6. Aburrimiento y Monotonía	47
3.3. Medidas para lograr una buena salud mental	48
3.4. Los Aspectos Psicológicos del Paro.	49
3.5. Vejez, Trabajo y Jubilación.	52



CAPITULO III

ASPECTO SOCIOLOGICO

	Pág.
1. DESARROLLO DE LA SOCIOLOGIA INDUSTRIAL	57
1.1. Origen de la Sociología Industrial.	57
1.2. Métodos de Estudio	72
2. INDUSTRIA, FAMILIA Y SOCIEDAD	76
2.1. Industria y Sociedad.	
2.2. Familia e Industrialización.	83
3. LOS SINDICATOS EN LA INDUSTRIA	87
3.1. Evolución Histórica de los Sindicatos.	87
3.2. Los Miembros de los Sindicatos Obreros.	89
3.3. Problemas dentro del Sindicato.	92

	Pág.
4.4. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA	93
4.1. Definición.	93
4.2. Importancia del Elemento Humano.	95
4.3. Las Bases de las Relaciones Humanas.	97
4.4. Aplicación de las Relaciones Humanas.	100
4.5. Cómo lograr Buenas Relaciones Humanas.	102
4.6. Ventajas de las Relaciones Humanas.	106

CAPITULO IV

TRABAJO SOCIAL

	Pág.
1. TRABAJO SOCIAL LABORAL	109
1.1. Definición y Antecedentes Históricos	109
1.2. Importancia del Trabajo Social Laboral	110
1.3. Objetivos.	110
1.4. Personal con el cual se realiza la labor	111
1.5. Métodos y Medios Utilizados	113
1.6. Necesidades, Intereses y Problemas presentados.	114
2. EL TRABAJADOR SOCIAL INDUSTRIAL	117
2.1. Funciones Específicas	117
2.2. Condiciones del Trabajador Social Industrial	118
2.3. Programas que puede Coordinar	118
2.3.1. Enseñanza y Adiestramiento	120

	Pág.
2.3.2. Bonificaciones	121
2.3.3. Seguridad e Higiene	121
2.3.4. Actividades Recreativas.	122
<b>3. ACCIDENTES Y SEGURIDAD</b>	<b>122</b>
3.1. Concepto de Accidente	122
3.2. Causas de los Accidentes	125
3.2.1. Personales	125
3.2.2. Ambientales	127
3.3. Informe sobre los Accidentes	129
3.4. El Problema del Adiestramiento en la Prevención de Accidentes	132
3.5. Técnicas para fomentar la Seguridad.	136

CAPITULO V

INVESTIGACION PRACTICA

	Pág.
1. ANALISIS DE LA INVESTIGACION	139
1.1. Empresas Investigadas	140
1.2. Análisis Estadístico de los Datos	
2. ACEPTACION DEL TRABAJADOR SOCIAL POR PARTE DE LA DIREC TIVA DE LA EMPRESA	154
2.1. Conclusiones	154
2.2. Recomendaciones.	155

METODOLOGIA

=====

=====

===

## METODOLOGIA

Esta investigación se hará a nivel teórico-práctico. A nivel teórico trataremos los diferentes aspectos que debe conocer el trabajador social de empresas y su papel - dentro de la misma, tomando como fuentes de información - estudios anteriores.

A nivel práctico utilizaremos la técnica del mues - treo escogiendo empresas donde no hayan trabajadores so - ciales. Por medio de encuestas a nivel de directiva analizaremos la aceptación del trabajador social por parte de ésta.

CAPITULO I

ASPECTO ADMINISTRATIVO



CAPITULO I

ASPECTO ADMINISTRATIVO

1. ADMINISTRACION PROCESO VITAL

1.1. Cómo se define la Administración.

Administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, por lo tanto podemos decir que el primer requisito para definir lo que es administración consiste en establecer el objetivo. Cuando éste se establece o se conoce con claridad, la administración empieza a tomar cuerpo. La administración está relacionada con el objetivo deseado y es el centro de todos los esfuerzos empeñados en alcanzar una meta.

El siguiente requisito es reconocer que los dirigentes logran los objetivos mediante los esfuerzos de otras gentes. Una condición fundamental para la existencia de la administración es el aprovechamiento eficaz de los esfuerzos humanos para alcanzar el objetivo establecido.

La característica principal de administración es tener una meta definida. Trata de lograr algo específico. Por lo mismo, el éxito de la administración dependerá del grado en que se alcance el objetivo predeterminado. Los medios, programas y documentos diseñados para hacer más efectiva la administración, serán tanto más valiosos cuanto más ayuden a producir los resultados deseados.

1.2. Importancia de la Administración.

El buen éxito de una empresa depende de una administración competente. Para un gran número de empresas con metas económicas, políticas o sociales, el éxito depende de la capacidad del director o gerente general para encauzar la aptitud y las energías humanas hacia una acción efectiva. La tarea de construir una sociedad mejor, económicamente hablando, de mejorar los niveles sociales o de organizar la administración gubernamental en forma más eficiente, son las oportunidades que se presentan a quienes tengan aptitud administrativa. A este respecto, sobresalen dos extraordinarias posibilidades: la aplicación de la técnica mejorada y el mejor aprovechamiento esencialmente provechosas para quien dirige.

La administración imparte eficacia a los esfuerzos humanos. Hace posible la obtención de mejores equipos, talleres, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se adelanta a las contingencias de situaciones cambiantes y proporciona mayor amplitud de criterio, a la vez que ac-

tiva la imaginación.

La administración pone en orden los esfuerzos. Permite agrupar sucesos aparentemente aislados con el informe de hechos o suposiciones que, al relacionarse entre sí, adquieren significado. Esta relación permite afrontar el problema de inmediato, señalar posibles dificultades futuras y dictar las mejores soluciones.

Las estadísticas nos demuestran que, durante los últimos cinco años, de cada 100 nuevos negocios, aproximadamente 50, o sea la mitad, fracasan en el curso de los dos primeros años. A los cinco años, sólo una tercera parte de los 100 iniciales permanece aún en operación. La historia de los negocios nos enseña que de esta tercera parte que logra sobrevivir después de cinco años, es de donde salen las grandes empresas del futuro; es razonable suponer que sólo aquellos negocios que tienen una buena administración pertenecen a este último grupo.

1.3. Principios de Administración.

Los principios son básicos, pero no absolutos. Por lo que se refiere a la administración, los principios son flexibles por cuanto que toman en cuenta condiciones especiales y variable. Conocer un principio es conveniente, pero no es menos importante aplicarlo hábilmente. El aspecto creativo de la administración progresista probablemente hará que siga habiendo imponderables en los conocimientos y la habilidad administrativos, pero los principios contribu

yen mucho a la formación de un núcleo en cuyo derredor se finque una mayor entendimiento y una aplicación de más éxito.

Considerando que un principio es guía para la acción, mucho ayudará determinar que actividades específicas abarca la administración, para que sean aclaradas y establecidas de acuerdo con una disposición lógica y útil.

#### 1.4. Funciones Fundamentales de la Administración.

Supongamos a un dirigente y a un grupo de personas con una tarea o con un determinado trabajo por realizar. La naturaleza del trabajo puede ser cualquiera, de tal manera que las deducciones que se obtengan de lo que el dirigente haga, sean fundamentales y universales en su aplicación. Para que se le considere jefe o gerente, el trabajo habrá de realizarse mediante el esfuerzo de los miembros del grupo.

La primera función esencial del dirigente consistirá en determinar qué trabajo deberá desempeñar cada uno de los miembros del grupos. Deberá definir cuál es la carga máxima de trabajo en general. Además, es preciso que en esta fase inicial señale cuándo y cómo deberá ser hecho el trabajo. El grupo podrá o no saber qué obra se va a ejecutar, pero cada uno de los miembros deberá saber qué trabajo específico le corresponde. En otras palabras, debe delinearse el plan o programa integral predeterminado. Esto requiere la facultad de prever, de mirar de antemano hacia el fin determinado. En una palabra se necesita LA -

PLANEACION, que es una función fundamental de la administración.

Una vez que se ha determinado el curso esquemático de la acción, el paso siguiente es distribuir o designar cuales serán las actividades que corresponden a los integrantes del grupo. Esta distribución, que incumbe al jefe, se basará en la clase de actividades que haya que desarrollar, las personas que formen el grupo y los elementos físicos con que cuenta. A este trabajo del jefe de distribuir las actividades y de delegar autoridad, se le llama ORGANIZACION, lo cual será hecho por el jefe en el plan inicial, dando a conocer a cada uno de los miembros la importancia y el significado de su participación. Organizar es una función fundamental de la administración.

Para realizar las actividades que resulten del planeamiento y de la organización, es necesario que el dirigente tome algunas medidas. Tales medidas son el resultado de una selección que se hace considerando a los miembros del grupo en particular, las actividades por efectuar y el criterio del dirigente. Entre las medidas más comunes utilizadas por el jefe o gerente para poner en acción al grupo, están las de establecer la jefatura, dar órdenes e instrucciones, dictar medidas disciplinarias, definir las comunicaciones y proporcionar consejo. A este trabajo se llama EJECUCION y es una función fundamental de la administración. La palabra "ejecutar" significa literalmente "poner en obra", "desempeñar bien" una -

cosa, y su empleo, por tanto, conviene para designar esta parte de las funciones administrativas que consisten en proporcionar la fuerza que estimula al grupo.

Los gerentes han comprobado que es muy conveniente "verificar" o "seguir el curso" de lo que se está haciendo, con el fin de asegurarse de que el trabajo que están haciendo otros, progresa satisfactoriamente hacia el objetivo predeterminado. La elaboración de un buen plan, la distribución de las actividades consecuentes a ese plan y la ejecución adecuada de cada quien no garantizan que la empresa tenga buen éxito. Siempre surgen discrepancias, factores imponderables, malentendimiento y obstáculos inesperados. Tales contingencias deben ser conocidas rápidamente por el gerente para que pueda ejercer una acción correctiva. La acción correctiva puede efectuarse por varios medios: modificando los medios de uno o varios de los miembros del grupo, redistribuyendo las actividades, haciendo cambios en la autoridad delegada o modificando el plan administrativo. Esta función del dirigente constituye el CONTROL o vigilancia, y es una función fundamental de la administración.

1.5. Objetivos y Administración.

En la administración, lo primero es fijar los objetivos. Sin ellos, o no teniéndolos claramente definidos en la mente, la tarea de administrar se hace difícil sin necesidad.

Para hacer que los esfuerzos sean ordenados y eficaces, se requiere un objetivo. Para aprovechar inteligentemente el trabajo mental y físico, es necesario que vaya dirigido a un fin o una meta, que puede ser de muy variados tipos, pero debe ser bien conocido y explicado a todos aquellos que intervengan en su consecución, de tal manera que el trabajo se integre y dirija hacia un fin bien definido.

Todavía resulta más importante establecer un objetivo, cuando el medio es dinámico y cambiante. Algunas metas permanecen constantes, en tanto que otras deberán ir variando de acuerdo a los cambios que ocurran. En los negocios, son dinámicas las condiciones económicas, las de mercados y las preferencias de los consumidores. Como resultado, algunos objetivos tendrán que variar y, por lo mismo, influirán sobre la administración, puesto que los objetivos constituyen sus motivos esenciales. Es muy útil recordar que un objetivo bien definido es fundamental para la administración en todos sus niveles, lugares y épocas.

### 1.5.1. Importancia de los Objetivos.

Un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo. La planeación se hace para ayudar en el logro del objetivo deseado. Las demás funciones fundamentales de la administración, es decir, la organización, la ejecución y el con

trol, se efectúan esencialmente para realizar el plan. - Pero, indirectamente todo objetivo establecido influye - todo trabajo administrativo. Los objetivos ayudan al gerente a seguir estrictamente el curso, a no desviarse - del camino indicado, a organizar y concentrar los esfuerzos en las actividades prescritas, a ganar la cooperación entusiasta de los empleados y obreros y satisfacer sus necesidades personales, y a señalar el camino por el cual deben guiarse los esfuerzos.

La importancia fundamental de los objetivos en la administración es tan obvia, que parece innecesario mencionarla. Es fácil captar el hecho simple, pero vital, de que deben fijarse metas comunes para que todos los esfuerzos trabajen hacia el logro de las metas conocidas. Sin embargo, el hecho es que con demasiada frecuencia se pasan por alto, se olvidan o se ignoran los objetivos. - Una recomendación provechosa para todos los gerentes, es que de vez en cuando se sienten a recapitular sus objetivos y vean si realmente van hacia la meta fijada mediante su actuación administrativa.

#### 1.5.2. Clasificación de los Objetivos.

Entre los agrupamientos más comunes de objetivos tenemos: 1. Objetivos a largo y corto plazo; 2. Objetivos principales, colaterales y subordinados. Los del primer grupo no requieren mayor descripción. Algunos objetivos deben lograrse al fin de un período relativamente largo,



mientras que otros deben ser realizados en una fecha próxima.

Un objetivo principal es una expresión del propósito primordial de una empresa. En una empresa que se está organizando, el objetivo supremo es el fin primordial - para el cual se constituye; y en una que ya esté en actividad, el objetivo es el fin al cual se están dirigiendo los esfuerzos, Los objetivos principales expresan lo que, en último análisis espera realizar la empresa; y por lo común son amplios.

Los dirigentes reconocen que existen otros objetivos además de los principales, por ejemplo, llamados colaterales, porque contribuyen a aclarar y lograr los objetivos mayores, sin contraponerse a ellos. Se emplea el término "colateral" porque identifica a estos objetivos como subsidiarios, aunque importantes, de los objetivos mayores.

Los objetivos subordinados son aquellos de menor valor o de menor categoría que los principales y los colaterales. Las metas de los departamentos y secciones de una empresa se fijan mediante objetivos subordinados. Su extensión es limitada, pero congruente y relacionada con los objetivos principales y los colaterales.

1.5.3. Jerarquía de los Objetivos.

En toda empresa existe una jerarquía de objetivos. A la cabeza y sirviendo de meta para todos los esfuerzos, se encuentra el objetivo o los objetivos principales. Su

bordinados a los objetivos mayores, pero claramente relacionados, se encuentran los objetivos de los departamentos que fijan las metas de determinadas secciones o unidades de organización de la empresa. A estos objetivos de departamentos se subordinan los objetivos de grupos, a los cuales, a su vez, se subordinan los de las unidades que forman el grupo; y estos últimos todavía se subordinan los objetivos individuales.

Alcanzar cada uno de los objetivos subsidiarios contribuirá a alcanzar el objetivo inmediato superior, produciéndose así un cuadro perfectamente integrado y armonioso de objetivos para todos los miembros de la empresa. Para lograr la máxima eficacia, un objetivo debe ser claro, concreto y oportuno para cada individuo. La jerarquización de los objetivos da a cada uno de los miembros de la empresa la meta inmediata que ha de alcanzar y así, acentúa la importancia del tiempo, tanto como la consecución de esa meta.

Este ensamble de metas y submetas presenta algunas dificultades. Algunas partes de determinados objetivos pueden no estar de acuerdo con los objetivos superiores, o no haber sido comprendidos con claridad, o que la interpretación que se les haya dado origine algunas diferencias. Puede suceder también que los miembros sólo hayan aceptado parcialmente el objetivo, debido a sus ideas sobre su valor y las normas más convenientes.

Para remediar estas situaciones, debe explicarse ca

da objetivo minuciosamente, por escrito. Deben proporcionarse amplias explicaciones a los trabajadores, dándoles la oportunidad de hacer preguntas sobre los objetivos.

En general resulta provechoso excitar la iniciativa y la imaginación de todos los miembros hacia el objetivo principal, en términos de lo que significa para contribuir a su bien individual. Además, debe solicitarse la participación de los miembros en la formulación de sus objetivos subordinados particulares, en consonancia con el objetivo principal.

Como conclusión podemos decir: que los objetivos son un pre-requisito para determinar cualquier curso de acción; deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de una empresa a quienes afectan.

#### 1.5.4. Estabilidad de los Objetivos.

Los objetivos pueden barajarse y modificarse de acuerdo con el tiempo y las circunstancias. Si bien es cierto que muchos objetivos permanecen inalterados por largo tiempo, es cierto que muchos otros se adaptan, se eliminan o se amplían según las circunstancias, sin embargo, la mayoría de los cambios se van haciendo paulatinamente; y la excepción es que un objetivo se altere bruscamente, sin razón y sin previo aviso.

Comúnmente los objetivos cambian a medida que una empresa crece y amplía sus operaciones, por ejemplo, cuando

agrega un nuevo producto a los que ya fabrica, cuando adopta nuevas vías de distribución o extiende sus ventas a nuevas regiones. Las actividades de la competencia también - pueden determinar cambios en los objetivos, así como algunas disposiciones legales, acontecimientos nacionales y - mundiales, y las situaciones de emergencia económica.

## 2. COORDINACION

### 2.1. Definición.

Coordinación es la sincronización ordenada de los esfuerzos para adecuarlos en cuanto a monto, tiempo y dirección al ejecutarlos, resultando de ellos acciones unificadas y armónicas que tienden al objetivo establecido. Desde el punto de vista administrativo, esta definición significa que es la unificación de los esfuerzos de las personas y que está relacionada con 1- el monto de sus esfuerzos en cantidad y en calidad, 2- con el ritmo o sin cronización que deben seguir, y 3- con la dirección o la determinación del curso a seguir. Estos tres atributos - son necesarios para obtener el significado completo de coordinación. Puede haber esfuerzos perfectamente sincronizados con respecto a tiempo y dirección, pero insufi -

ciente en cantidad para alcanzar el objetivo.

2.2. Importancia y Necesidad.

La coordinación tiene por objeto combinar esfuerzos que aseguren el éxito cuando se quiere alcanzar un objetivo. En toda empresa, el esfuerzo desarrollado por un miembro no es desempeñado por él solo, sino en relación al esfuerzo de cada uno de los miembros con quienes está en contacto y en relación también, con la suma total de esfuerzos de todos los miembros. Por medio de la coordinación es como los jefes tratan de obtener la mayor contribución de esos esfuerzos en todas sus diversas relaciones.

La necesidad de coordinar la administración es universalmente conocida y aceptada. Es un axioma que, en todo grupo sometido a dirección, deben evitarse conflictos entre los esfuerzos, así como la duplicidad de funciones y la omisión de toda labor que se suponga indispensable para lograr una meta. Más aún, cada esfuerzo debe tener un propósito, ser constructivo y contribuir al resultado final que se desea; debe tender a ayudar a los demás. En resumen todas las acciones deben contribuir a lograr el objetivo común y debe evitarse todo obstáculo que lo impida.

2.3. Coordinación y Cooperación.

Aunque las palabras se parecen, no deben confundirse,

pues tienen distinto significado. La coordinación se ocupa de la sincronización de esfuerzos, y su significado es más amplio que el de la cooperación. Cooperación se define como la acción colectiva de una persona con otras u otras dirigida a una meta común.

Se puede dar el caso, enteramente posible, de que exista cooperación sin existir coordinación. Considérese el cuento de aquel muchacho que deseando tomar un tren a la mañana siguiente muy temprano, adelantó media hora el despertador antes de acostarse, para estar seguro de contar con el tiempo suficiente. Colocó el reloj en la mesilla de noche y se acostó temprano para así dormir lo suficiente. Su padre, sabiendo que el muchacho tenía que levantarse temprano para tomar el tren, fue a su recámara y adelantó media hora el reloj despertador, creyendo que con esto el muchacho tendría más tiempo para levantarse y vestirse. De la misma manera, la madre, antes de acostarse, adelantó media hora el despertador del muchacho. Como resultado, el muchacho se levantó una hora y media más temprano, en lugar de la media hora que todos querían, perdiendo una hora de sueño necesario. Hubo cooperación entre las acciones del muchacho, el padre y la madre, pero no hubo coordinación.

2.4. Características de la Coordinación.

La coordinación es dinámica y no estática. En muchas empresas, los esfuerzos humanos nunca permanecen in

variables, sino que son modificados constantemente por las condiciones dinámicas del medio y el ambiente en que la empresa se desenvuelve. La coordinación con sus características dinámicas resuelve el problema de las diferencias originales en los esfuerzos.

La coordinación de énfasis, sobre todo, al punto de vista del gerente sobre la manera de alcanzar los objetivos. Es el medio por el cual un gerente puede apreciar en su verdadera perspectiva, el trabajo de la unidad a su cargo.

Otra característica de la coordinación es que existe 1- para una persona, 2- entre varias personas de un grupo, 3- entre grupos de una empresa e instituciones de carácter mundial. La primera de éstas es tal vez la menos importante desde el punto de vista administrativo; sin embargo, la habilidad de un individuo para realizar determinado trabajo satisfactoriamente, depende, en muchos casos, de la eficacia con que coordine sus esfuerzos.

#### 2.5. Cómo Obtener la Coordinación.

Es el gerente a quien le corresponde establecerla en su trabajo. La coordinación es por naturaleza una consecuencia, existe como resultado de otras acciones definidas.

En una empresa pequeña, el conocimiento íntimo que los funcionarios tienen de cada situación y los

contactos tan estrechos y directos que tienen con sus subalternos, contribuyen a lograr la sincronización de los esfuerzos, sin necesidad de girar instrucciones especiales.

Cuando se trata de una empresa o grupo grande, es necesario tomar medidas precisas para crear la coordinación deseada. El conocimiento y la aceptación del objetivo predeterminado por parte de todos los del grupo, es fundamental para toda medida que se tome. Estimulando a los miembros del grupo para que intercambien ideas, sugerencias y opiniones por medio de comunicación directa y personal, se fomenta eficazmente la coordinación. Es de esperarse que, con estos medios, cada miembro pueda conocer el punto de vista de otro compañero y sus problemas en su empeño por alcanzar la meta.

Ayuda mucho a obtener la coordinación el permitir que todos los funcionarios participen en la etapa constitutiva, en la cual se definen los objetivos de cada grupo. En otras palabras, para obtener mejor coordinación, es muy conveniente permitir a las personas que participarán en el empeño, que emitan su opinión antes y durante el proceso de establecer el objetivo.

## 2.6. El Proceso Administrativo y la Coordinación.

Fundamentalmente, la coordinación debe ser el resultado de ejecutar eficazmente el proceso administrativo. Cuando la labor administrativa de planear, organizar, eje



cutar y controlar se ha hecho bien y se han tomado debidamente en cuenta sus relaciones recíprocas, el resultado tiene que ser un conjunto integral de esfuerzos bien equilibrado, ejecutados por un grupo de trabajo bien informado y satisfecho.

Planeación y Coordinación.

La planeación influye mucho sobre la coordinación.- En toda empresa, los planes deben mantener relación entre sí, diseñándolos para que coexistan. Si se proyecta desarrollar una amplia campaña publicitaria, es esencial que, para coordinar los esfuerzos de la empresa se hagan planes para abastecer oportunamente a todas las agencias de suficiente mercancia y medios de publicidad que se ajusten a las disposiciones gubernamentales y satisfagan las necesidades y preferencias de los clientes. A la vez, habrá que determinar un nuevo programa de acción para los vendedores de la empresa. Los planes de radio de acción reducido, serán integrados con los de largo alcance, para que los objetivos respectivos mantengan una relación armónica, permitiendo que los planes de corto alcance contribuyan, o al menos no se opongan, a los de largo alcance.

Organización y Coordinación.

La organización ejerce un profundo efecto sobre la coordinación, porque según el lugar en que se asignen -

las actividades que la constituyen, aquélla regulará el monto y extensión que debe recibir de ésta. Es lógico - suponer que un dirigente con tres subordinados deberá - mantener la coordinación entre los esfuerzos de éstos. Y si los subordinados son cinco se supondrá que la mantendrá entre los cinco. Entre los resultados finales y más importantes de la organización, está el de establecer - la relación entre las unidades de organización y la autoridad delegada a los miembros de las respectivas unidades. La asignación de actividades, junto con el derecho y la facultad para hacer que se cumplan, constituye la verdadera esencia del trabajo de coordinación.

**Ejecución y Coordinación.**

La importancia de la ejecución con respecto a la - coordinación, es evidente. Como ya se dijo, un conoci - miento íntimo y la aceptación sincera y cordial del ob - jetivo predeterminado del grupo, contribuyen mucho a ob - tener coordinación. Lograr que todos los miembros del - grupo tengan un concepto uniforme del objetivo y que - les sea familiar el trabajo desempeñado por las otras - unidades, constituye lo que se conoce como relaciones - humanas y comunicación, ambas incluidas en la función - ejecutiva de la administración.

**Control y Coordinación.**

El control tiene una incumbencia directa en la - coordinación, porque la apreciación constante del pro - greso conseguido en el trabajo ayuda a sincronizar los

esfuerzos para alcanzar el objetivo predeterminado. Como resultado del control es posible hacer correcciones por lo que toca a monto, tiempo y dirección de los esfuerzos, donde sea necesario. Por tanto, las medidas correctivas que aconseje el control ayudan a lograr la coordinación deseada.

2.7. Coordinación con otras Empresas.

Casi siempre el éxito de una empresa depende en parte de las actividades de otras. Por tanto, la coordinación entre una empresa y esta fuerza externa representada por las otras, normalmente es esencial. En los negocios, por ejemplo, el departamento de producción tiene una estrecha relación con las empresas que proporcionan la materia prima y la maquinaria, y las actividades del departamento de embarque están coordinadas con las de los transportes públicos. Esta coordinación necesaria se obtiene por la aplicación del conocimiento referente a esas empresas, el cual se obtiene de directorios, informes, folletos y catálogos. También el entendimiento y acuerdo entre los dirigentes de las empresas, desempeña un papel vital, que se facilita mediante conferencias, reuniones y comunicaciones formales e informales. Las asociaciones comerciales e industriales ocupan una posición dominante a este respecto, promoviendo y cuidando los intereses comunes de las empresas asociadas, patrocinando programas destinados a

informar algunas operaciones, a fomentar relaciones satisfactorias con el gobierno, con los sindicatos y con el público, y además, distribuyendo información pertinente y útil para este fin.

Coordinación con el Gobierno.

Todos y cada uno de los diversos efectos que se originan en los niveles municipal, estatal y federal, constituyen fuerzas de importancia con las cuales se deben coordinar los esfuerzos de una empresa. El cumplimiento de las leyes es indiscutible, aunque muchos gerentes han tenido verdaderas dificultades al tratar de adaptar sus actividades a algunas de esas disposiciones. Para lograr la coordinación con el gobierno, es útil conocer las leyes vigentes y los proyectos de ley, así como los motivos que hubo para decretarlas.

3. DIRECCION DE PERSONAL.

3.1. Análisis de Puestos.

Una de las aplicaciones más comunes y útiles de los datos obtenidos del análisis de trabajo, son las descripciones escritas de los puestos. Como su nombre lo dice, son descripciones escritas de un trabajo determinado e incluyen las obligaciones, las responsabilidades, el tra

bajo que se ejecuta y el equipo que se utiliza. La descripción identifica el puesto y permite a todos conocer en qué consiste. Son especialmente útiles para seleccionar personal, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo, y para que un nuevo trabajador conozca su trabajo.

La descripción de puestos es fundamental para todas las actividades de personal. Es indispensable saber en qué consiste el trabajo, su relación con otros puestos y los requisitos para desempeñarlo bien. El análisis de puestos es un medio para obtener esos datos y puede definirse como: El estudio crítico de las obligaciones y las operaciones de un puesto.

Los datos del análisis de puestos pueden obtenerse por uno de tres métodos comunes. Primero, con cuestionarios cuidadosamente preparados que se entregan a los trabajadores para que los llenen. Este método es satisfactorio para personal acostumbrado a manejar papeles, especialmente con empleados de oficinas. Por lo general el análisis complementa estos datos con entrevistas y observaciones breves. Segundo, mediante la observación y entrevista con los operarios que desempeñan el puesto en cuestión; y también, en muchos casos los supervisores proporcionan datos para los análisis de puestos. Este método permite que el analista obtenga información de primera mano; pero requiere mucho tiempo y no permite observar detalles o elementos que suelen ocurrir pocas veces o irregularmente, por ejemplo, una labor en la que se emplea una hora cada semana. Un tercer método consiste de

entrevistas programadas, en las cuales el trabajador describe su trabajo con detalles minuciosos en respuesta a preguntas específicas que le hace el analista, quien va tomando notas. Este método es muy bueno, pero requiere demasiado tiempo e interrumpe a menudo el desarrollo normal de trabajo.

3.2. Fuentes de bastecimiento de Personal.

Antes de poder hacer una selección, es necesario tener candidatos de donde escoger. La iniciativa para encontrar candidatos que posiblemente reúnen los requisitos corresponde al patrón o empresa. Es un error hacer planes basados en la creencia de que se presentarán a solicitar el empleo suficientes candidatos satisfactorios. Aun cuando el trabajo escasee, el encontrar gentes idóneas suele requerir una búsqueda diligente. Tienen que localizarse las posibles fuentes de personal y mantener un programa constante para cultivar su buena voluntad y cooperación. Entre las fuentes más importantes están: (1) los amigos de trabajadores actuales; (2) los ex-trabajadores; (3) las escuelas; (4) las agencias de colocación; (5) los anuncios; (6) los solicitantes voluntarios; (7) las asociaciones profesionales. La contratación es una necesidad constante en una empresa, porque los trabajadores se retiran, renuncian o se separan temporalmente.

### 3.3. Selección de Personal.

El éxito de toda empresa depende en gran parte de la eficiencia de su personal en sus respectivos trabajos. A su vez, esta eficiencia depende significativamente de la capacidad, la satisfacción y la cooperación de los trabajadores. Sobre estos factores influye la actuación de los jefes. Hallar, seleccionar y colocar la gente apropiada en los puestos adecuados es una tarea enorme; pero estimularlos y mantenerlos activos y satisfechos, es quizás más difícil.

El manejo de personal no es una obra de beneficencia, ni debe verse como uno de tantos gastos inevitables. Es una función que exige una labor continua, que no puede interrumpirse, y además requiere estar siempre alerta a las relaciones humanas y a su importancia en las relaciones cotidianas.

Hacer que coincidan exactamente los requisitos de un puesto con las aptitudes de una persona requiere mucho esfuerzo y es en realidad la aplicación de las relaciones humanas. La gente difiere entre Sí, por lo que le gusta hacer y lo que puede hacer. Además, la persona necesita adaptarse al trabajo disponible para él. En otras palabras, hay cosas importantes que tomar en cuenta al contratar personal, y estas cosas requieren análisis y cuidadosa apreciación del solicitante.

Un procedimiento común es como sigue:

1. Una entrevista breve para determinar si el candi-

dato parece tener aptitudes para el puesto.

- 2. Una forma de solicitud para contar con datos pertinentes.
- 3. Entrevistas y pruebas para calificar más a fondo al solicitante.
- 4. Exámenes físicos.
- 5. Empleo o rechazo.
- 6. Introducción al trabajo y preparación de los expedientes, el personal y el de nóminas.

3.3.1. Entrevistas.

Uno de los medios más antiguos y más útiles para seleccionar personal es la entrevista. Es único, porque permite ver y platicar con el solicitante para conocerle y complementar los informes de la solicitud y observar las reacciones a situaciones definidas, juzgar su pulcritud, viveza facilidad de expresión y de actitud general.

La entrevista debe planearse para obtener un objetivo específico y reunir los requisitos definidos de la selección. Las entrevistas son un medio de comunicación recíproca; ambos, entrevistador y el entrevistado tienen que preguntar y contestar. El entrevistador deberá explicar con claridad las obligaciones, las responsabilidades y las condiciones de trabajo del puesto en cuestión. Las preguntas por parte del candidato no sólo de-



berán permitirse, sino estimularse, porque permiten la mutua información de los participantes. La rectitud y la sinceridad son importantísimas al entrevistar. Una buena entrevista suele requerir de quince minutos a dos horas o más, dependiendo del tipo y jerarquía del puesto.

3.3.2. Pruebas (Tests)

Las pruebas son apreciaciones de cualidades o características, que se obtienen mediante observación y calificación en determinar situaciones standarizadas. Llenan una necesidad definida en la dirección de personal, porque revelan probable datos sobre la manera como se conducirá el candidato. Entre las pruebas más comunes están:

1. Prueba de Inteligencia. El propósito de este tipo de prueba es medir la agilidad y capacidad mentales.
2. Prueba de Aptitud. Tiene por objeto indicar la relativa pericia o destreza en la actuación física (corporal) que debe tener el candidato.
3. Prueba de Habilidad Especial: Por medio de preguntas bien seleccionadas y redactadas, se puede determinar el conocimiento y comprensión del candidato en un campo determinado de actividades.
4. Prueba de Inclinationes o Preferencias. Como el -

nombre lo dice, descubrir hasta qué punto se inclina el candidato hacia determinadas actividades es el objetivo de esta prueba. El resultado de esta prueba - no debe confundirse con el de una prueba de habilidad. Las inclinaciones y preferencias de una persona son importantes porque indican lo que hará con mayor empeño y entusiasmo.

- 5. Prueba de Personalidad. Las características psicológicas personales, incluyendo sus emociones, su comportamiento general, sus reacciones, la confianza en sí mismo, es lo que se mide por medio de esta prueba.
- 6. Prueba de Temperamento. Entre las cualidades que se descubren por esta prueba, se cuentan lo que gusta y lo que disgusta al candidato, y sus hábitos. También se pone de manifiesto si la persona es ecuaníme, sociable o impulsiva.

Cualquier prueba para ser de utilidad práctica, deberá ser, ante todo:

- 1- Congruente y 2- Fechaciente.

Para que una prueba sea congruente se necesita que los resultados estén de acuerdo con hechos conocidos. Las personas de quienes se sabe que poseen una cualidad particular en alto grado, seguramente obtendrán una puntuación alta en tal aspecto; de la misma manera, las medianías obtendrán marcas medianas; y los malos trabajadores, calificaciones bajas. Una prueba es fechaciente cuando se puede confiar en lo que revela, es decir, que la puntuación lo-

grada con un individuo, al compararla con la puntuación del grupo, dé resultados bastantes análogos, o que se obtengan siempre aproximadamente los mismos resultados al aplicar la misma prueba al mismo grupo.

3.4. Presentación de Nuevos Trabajadores.

La primera impresión que una persona recibe de su empleo, de su lugar de trabajo y de sus compañeros, es frecuentemente la que dura. Cuando se toma un nuevo empleado u obrero, es indispensable explicarle perfectamente su trabajo. El querrá saber cuáles son las políticas de la compañía que le afectan, los productos que fabrica y vende la compañía, los servicios que presta, el horario de trabajo, las actividades sociales etc. El presentar al recién venido con sus compañeros más próximos contribuirá a que se sienta cómodo y tenga una buena impresión de su nuevo empleo. El supervisor inmediato deberá darle una explicación completa del trabajo, pero evitará desde luego demasiados detalles; lo mejor es hacerlo en sesiones cortas para que el trabajador vaya empapándose de sus nuevas obligaciones y del nuevo ambiente. Demasiada instrucción en muy corto tiempo, trae como consecuencia poca retención.

CAPITULO II  
ASPECTO PSICOLOGICO

CAPITULO II

ASPECTO PSICOLOGICO

1. Desarrollo de la Psicología Industrial.

En América se inició la Psicología Industrial como consecuencia de problemas prácticos de personal, a los que se vieron enfrentados algunos hombres de negocios - quienes sintieron la necesidad de solicitar ayuda. Psicólogos académicos convinieron en que el campo Industrial constituía un marco ideal para el estudio de la conducta humana y así con la colaboración y el esfuerzo de unas dos docenas de Psicólogos y numerosos Industriales de diferentes empresas se dió comienzo a la Psicología Industrial.

El primer Psicólogo en la Industria fué Walter Dill Scott, profesor de Psicología de la Universidad de Northwestern, quien después de una entrevista con un jefe de publicidad, decidió dictar una conferencia sobre "Cómo emplear la Psicología en publicidad"; a la que habían rehusado otros Psicólogos por considerarlo de poca

importancia.

De esta manera se inició la ciencia de la Psicología Industrial y Comercial el 20 de Diciembre de 1.907.

### 1.1. Primeras Investigaciones en Psicología Industrial.

Las primeras investigaciones se hicieron sobre vendedores, demostrando que experimentados jefes de ventas diferían amplia y profundamente, en sus criterios concernientes a la capacidad para empleo de candidatos a vendedores; este trajo como resultado la necesidad de seleccionar mejor el personal.

Posteriormente se hizo una investigación sobre selección de personal y fué un hombre de negocios quien sugirió, presentar a los candidatos a vendedores una lista de preguntas standarizadas que estaban siendo útilizada por los componentes de una asociación; como es lógico esta primera forma carecía de todo valor científico, pero fué este el origen de la historia personal standarizado.

Luego se hicieron análisis cuyo resultado fué la emisión del concepto de que los únicos ITEMS que poseen valor predictivo son aquellos que estadísticamente pueden demostrar con precisión la diferencia existente entre los grupos que fracasan y los que alcanzan el éxito.

Scott y sus discípulos prepararon la publicación del libro "Aportación a la Selección de Vendedores", teniendo en cuenta gran parte del material que tenía Wods, uno de los hombres de negocios que más había colaborado con ellos. Estas contribuciones no fueron las primeras pero sí las más comprensivas de las usadas has

ta 1.917, estableciendo de esta manera el modelo de - práctica e investigación de selección de personal que ha servido de pauta a los Psicólogos desde entonces.

Consideraba este en primer lugar el registro de - la historia personal ó sea la compilación organizada - de personal lo que parecía ser mas importante del a - diestramiento inicial, el ambiente y la experiencia de cada uno y demostrar estadísticamente su importancia - en el futuro éxito de ciertos tipos de tareas.

En segundo lugar se enviaba una carta a patrones - anteriores para determinar así la opinión de estos sobre la laboriosidad, conducta y adecuación a un puesto de ventas del aspirante.

En tercer lugar había una entrevista; y en cuarto lugar un impreso clasificatorio del entrevistado.

Este sistema según Scott estaba destinado a reducir el tiempo de la entrevista y que el entrevistador se concentrara en tópicos esenciales que debían tener los buenos vendedores.

Para usar este método, el entrevistador debía tener ante sí la lista de nombres de por lo menos 20 aspirantes, luego determinar quienes se habían clasificado mejor, peor y en término medio, teniendo en cuenta varios razgos como: persuación, apariencia, laboriosidad, carácter y utilidad para la empresa; seguidamente debía señalar los que se encontraran entre el mejor y el intermedio y entre el intermedio y el peor. Una vez terminada esta secuencia se obtenía lo que Scott y sus discípulos llamaban "Scala Maestra".

La "Scala Maestra" era utilizada cuando se necesitaba clasificar un determinado individuo de la siguiente manera: El entrevistador comparaba al entrevistado con cada uno de los registrados en la Scala Maestra se

gún sus rasgos y eligiendo un valor numérico determinado señalaba a que individuo de la Scala correspondía el entrevistado.

Se utilizaban también test psicológicos entre los cuales mencionaremos el lo. como predecesor de muchos test de atención modernos.

1.2. La Psicología en la Primera Guerra Mundial.

Al iniciarse la primera guerra mundial todavía no se había puesto en práctica el modelo de selección de vendedores y fué el mismo día que se declaró la guerra en América (E.E.U.U.) el 6 de Abril de 1.917, cuando se convocó a los Psicólogos a una reunión de emergencia que arrojó como resultado la convocatoria a dos sesiones los días 21 y 22 de Abril para establecer de qué manera los Psicólogos podían ayudar en el esfuerzo Bélico. Se crearon comités y una de las actividades mas importantes fué preparar al Ejército para que estuviera en condiciones de eliminar a quienes fueran mentalmente insuficientes para desempeñar el servicio Militar, así mismo seleccionarlos de modo que los más capacitados fueran los que alcanzaran los ascensos y la oficialidad. Tan satisfactorios fueron los resultados que el comité solicitó y recibió ayuda de el Gobierno.

Scott consideró que lo más importante para contribuir al esfuerzo Bélico no era examinar a los reclutas sino la selección de los oficiales y así a semejanza del departamento de investigación para vendedores, estableció un comité de clasificación para el personal del ejército.

Bajo la dirección de Scott se creó un programa que



incluía entre otras las siguientes informaciones: Tarjetas que registraban las calificaciones de cada uno de los oficiales y soldados; ocupaciones civiles que podían reportarles beneficios al servicio Militar; especificaciones personales para la asignación de una adecuada tarea Militar; algunos tests de diferentes tipos y programas especializados de adiestramiento.

Cuando la guerra llegaba a su fin, algunos de los miembros del comité de clasificación de personal, se preguntaron si este mismo no podría crear una organización que beneficiara a la Industria civil como lo había hecho con el Ejército. Este interrogante creó dudas y estas motivaron a los Psicólogos dándose origen así a la primera organización dedicada a consultas sobre el personal llamada Scott Company. Esta organización adaptó el método utilizado para los militares al uso civil y basándose en los resultados obtenidos, aconsejó a sus clientes organizar cursos de adiestramiento y capacitación y que se promoviera también la asociación de trabajadores.

Mas tarde Beardsey Ruml (autor del método para la recaudación del impuesto sobre la renta), sugirió el establecimiento de un departamento de investigación que estudiara si los principios hallados por los Psicólogos en su labor investigadora eran aplicables al servicio civil, como resultado del estudio, el departamento puso en práctica un moderno sistema de exámenes estandarizados para el servicio civil.

**Una Filosofía del Trabajador:**

La Scott Company estableció la filosofía elaborada por Ruml de la unidad trabajador-en-su-trabajo, des

arrolló la idea de que el trabajador y su trabajo formaban juntos una unidad integral, y que era labor de la -  
oficina de personal procurar mantener esa unidad inte -  
gral trabajador-en-su-trabajo de una forma armoniosa, reco-  
nociendo el hecho de que una tarea determinada no puede  
de cambiar a un trabajador, ni un trabajador puede cambi-  
ar una tarea determinada.

### 1.3. La Psicología Industrial de 1925 en adelante.

Los estudios antes realizados tenían como eje princi-  
pal a la Psicología Personal pero a partir de 1.925 -  
los estudios se han ido ampliando de tal manera, pudiéndole  
denominarse Psicología Social Industrial.

En 1.927 una factoría de Chicago inició un estudio  
sobre: "Relaciones entre las condiciones de trabajo y -  
la incidencia de la fatiga y la monotonía en los empleados".  
Este estudio fué iniciado entre otros por: Elton-  
Mayo y un grupo de Harvard; en un principio el estudio-  
fué programado para un año pero fué prolongándose va -  
rios años de modo que fueron aumentando el número de -  
problemas que afectaban a la productividad.

Los experimentos que comprendían este estudio fueron  
iniciados variando algunos factores como la iluminación,  
humedad, temperatura, horas de descanso etc. para  
ver de que manera influía en la producción de los trabaja-  
dores; se investigó también sobre los períodos de desca-  
nsa de una semana laboral mas corta y el incentivo -  
que constituía el salario.

El resultado fué sorprendente pues aunque los prime-  
ros estudios fueron un fracaso, iniciaron una nueva -  
era en la Psicología Industrial; se cambió la opinión -

sobre los problemas que se presentaban, dejó de concebirse que la iluminación, humedad, temperatura, etc. influyeran en forma determinante sobre la producción, dejó también de creerse que los problemas laborales fueran causados exclusivamente por la cantidad de dinero remunerado, y empezó a darle más importancia a los problemas relacionados con la dirección, los mandos intermedios y las relaciones humanas.

Otra consecuencia de esta investigación fué la apertura de un nuevo campo dedicado a las investigaciones de las actitudes de los empleados, el cual ha ido creciendo en los últimos años.

Estos trabajos antes descritos demostraron la importancia de la Organización social y la influencia que ejerce sobre la producción; se hicieron evidentes entonces los problemas de comunicación y se comenzó a perfilar lo que sería posteriormente el consejero industrial.

#### 1.4. La Psicología en la Segunda Guerra Mundial.

Al entrar los E.U. en la segunda guerra mundial los psicólogos colaboraron nuevamente con el Ejército y la Marina, para seleccionar y formar toda clase de personal militar, demostrándose la aceptación de la Psicología en situaciones prácticas.

Mucho de lo que se aprendió respecto a la selección y formación del personal militar se aplicó luego en el campo Industrial, se crearon nuevos tests y se originaron nuevas áreas de investigación.

Por otra parte la segunda guerra mundial dió oportunidades para estudiar el stress producido por el combate

y para plantear problemas de orientación profesional y rehabilitación. La intervención de los psicólogos en - ingeniería, al participar en el diseño del equipo de - las cabinas de pilotos de aviación para conseguir una mejor percepción humana, los distintos programas de investigación psicológica y los estudios sobre los criterios; han dado lugar a numerosos descubrimientos aplicables a la industria.

Aproximadamente 200 psicólogos estuvieron enrolados durante la segunda guerra mundial llegando a interesarse así de los problemas aplicados.

Luego de terminada la guerra, algunos permanecieron en el servicio Militar y otros se encaminaron al - campo Industrial, otros que regresaron al campo académico se dedicaron a la asesoría Industrial.

La segunda guerra mundial introdujo cambios importantes en el desarrollo de la Psicología Industrial :

- 1)- Demostró que el Psicólogo podía ser un buen científico de la conducta en la vida real;
- 2)- Psicólogos de renombre se interesaron por problemas aplicados, haciendo mas aceptable su estudio y
- 3)- El interés por el estudio de la conducta de grupo se gestó en la guerra.

El respaldo profesional lo tuvo la Psicología Industrial al crearse una sección de Psicología Industrial y comercial en la American Psychological Association.

### 1.5. La Era Actual.

Han sido muchos los progresos de la Psicología Industrial después de la segunda guerra mundial, se han creado diferentes enfoques de los problemas de la con-

ducta humana en el campo industrial por ejemplo:

Los grupos.

El centro de investigación de la dinámica de grupo formado por Kurt Lewin han ido despertando el interés - por los problemas de la motivación y la productividad y en como se relacionan con la estructura del grupo. La - dinámica de grupo además de estudiar al individuo en el grupo estudia la forma de trabajar los individuos con - juntamente.

Muchas veces se crean situaciones conflictivas entre los miembros del grupo y aún discusiones en la dirección de los grupos, la dinámica de grupo pretende - desarrollar un ambiente adecuado dentro del cual el grupo ayude a uno cualquiera de sus miembros ó a otro grupo que tenga problemas. Es necesario hacer sentir la necesidad de que las personas trabajen juntos.

Un grupo de Psicólogos que trabajan en el campo de las relaciones humanas se esfuerzan por hacer que la industria opere en "una atmósfera adecuada para si propia satisfacción". Esta idea no enfatiza directamente sobre la producción sino en la forma de lograr un ambiente y relaciones adecuadas y armoniosas que permitan al trabajador desempeñar su labor con mayor entusiasmo, una consecuencia directa de este bienestar sería la productividad.

Las Organizaciones.

Durante la última década los Psicólogos se han dedicado a determinar en que parte de los canales de comunicación el individuo encaja en el grupo, este a su vez en el departamento, este en la empresa, y esta en la comunidad a la que pertenece. Una de las funciones de los

Psicólogos es buscar el sistema de comunicación que satisfaga las exigencias de rapidez y precisión de algunas empresas complejas.

La Dirección.

Los estudios que los Psicólogos han hecho sobre la dirección son relativamente nuevos puesto que anteriormente sólo se habían incrementado investigaciones sobre las aptitudes del trabajador. Sin embargo estas investigaciones ofrecen un futuro prometedor en Psicología Industrial.

La salud mental.

Si bien es cierto que a este tópico sólo en los últimos años se le ha dado importancia, es evidente que se ha desarrollado rápidamente, alcanzando la Psicología clínica un notable reconocimiento. Los programas sobre higiene mental Industrial dan oportunidad para que se estudien problemas como el alcoholismo, el absentismo, etc.

En los últimos años los asesores industriales han aumentado, y se le ha dado tanta importancia a este aspecto, que existen organizaciones consultivas y cuentan algunas con mas de 40 Psicólogos diplomados.

Sistema hombre-máquina.

Entendiendo que un sistema se compone de hombres-máquinas y de los procesos por los que actúan e interactúan en un ambiente, representa pues el análisis de estos sistemas un papel importante para el Psicólogo ya que es él un elemento importante en el adecuado funcionamiento de estos sistemas.

## 2. OBJETO DE LA PSICOLOGIA INDUSTRIAL

### 2.1. La Psicología como Ciencia de la Conducta.

Sabemos que existen varias disciplinas en la ciencia de la conducta tales como: Antropología, Sociología, Historia, Ciencia Política y Psicología; y que existen otras relacionadas con las ciencias de la conducta que están vinculadas con la Psicología Industrial, tales como la Dirección de Empresas, la Administración Industrial la Proyección Industrial y las relaciones laborales. Estas ciencias no están claramente delimitadas, pero no ofrecen confusión debido a que cada disciplina se ha dedicado a estudiar determinada situación ó problema.

La Psicología Industrial se interesa por cuatro relaciones del hombre en la Industria; Relaciones de hombre-hombre, tal es la situación que se presenta con un vendedor y su posible comprador; relaciones de hombre-grupo, situación que se presenta cuando el representante de mandos medios habla a sus subalternos, empleados u obreros; relaciones hombre-objeto, es el caso del obrero a quien corresponde el manejo de una máquina; relaciones intrapersonales, cuando el hombre trata de comprender sus propios deseos capacidades y frustraciones.

### 2.2. La Industria como Lugar para estudiar la Conducta.

Podría decirse que en la actualidad la industria proporciona un medio adecuado para estudiar las necesidades y deseos del individuo.

La labor del Psicólogo en la industria depende del

tipo de organización, el objeto de la misma y la actitud de la dirección hacia los servicios que pueda prestar el Psicólogo.

Algunas personas creen que la función de los Psicólogos en la Industria es administrar test, si bien estos son importantes porque deben arrojar resultados ó respuestas para los cuales fueron creados; no constituyen la labor principal del Psicólogo, ya que este aconseja al departamento de relaciones industriales, puede exponer al director de enseñanza laboral la Psicología del aprendizaje, participar en conferencias sobre el cuidado del estado de ánimo etc.

Generalmente el Psicólogo Industrial es un auxiliar y su posición es frecuentemente consultiva permitiéndole aplicar sus conocimientos siempre que estos sean requeridos, colabora en los programas de seguridad y con los ingenieros en el aspecto humano de los proyectos de maquinaria asesora también al departamento de relaciones públicas, en lo relacionado con los consumidores y con la comunidad en la que se desenvuelve, colabora en programa que tiendan al logro de la salud mental del trabajador y con el director para disminuir en lo posible el problema del absentismo.

El Psicólogo industrial se mueve siempre en un campo amplio y siempre cambiante, lo mismo puede hoy trazar un programa para el desarrollo de la enseñanza laboral y mañana exponer problemas que plantea el trabajo a los empleados.

2.3. Porque se estudia a la Psicología Industrial.

No es necesario trabajar con una determinada sección para verse enfrentado a problemas humanos. Desde el momento en que el universitario inicia su nueva tarea en



una pequeña, mediana ó grande empresa, se mueve en un ambiente saturado de problemas humanos. La entrada de un individuo a una empresa es un problema tanto para el mismo individuo como para la empresa.

No existe un medio para conocer mejor un medio Psicológico que exponiendo los estudios científicos y clínicos de los individuos que allí laboran. Otra razón por la que se estudia Psicología Industrial es que la mayoría de los jefes de la Industria moderna están saliendo del personal Universitario, cada vez se exige más a quien dirige una empresa, de modo que una persona que carezca de una educación liberal, difícilmente podrá abrirse paso en cualquier organización comercial.

Corresponde precisamente a la Psicología el estudio de los aspectos humanos de la dirección y supervisión, sirva de contrapartida para el estudio del hombre y su relación con el dinero (económico).

Muchos estudiantes de otras ciencias, se preguntan: Porque estudiar Psicología? Las estadísticas han demostrado que después de 5 años sólo la mitad de los ingenieros trabajan en su profesión, pasados algunos años, todos trabajan al margen de los oficios técnicos, a qué se dedican? Unos a la administración, otros a ventas, etc., pero cada vez adentrándose más en la relación con las personas que laboran en determinada industria. Una investigación demostró que ingenieros que ocupaban cargos administrativos ó de mandos medios pasaban las tres cuartas partes de su tiempo trabajando con la gente. Luego entonces podemos observar cuán grande es la importancia de las relaciones humanas en la industria.

Tenga o nó un individuo relación directa con la industria, esta siempre lo está afectando, ejemplo: Los

conflictos laborales influyen directamente en la producción y esta va a influir directamente en el consumidor.

La conducta de un individuo desempeña un papel importante en la industria, de tal manera que debemos preocuparnos por aprovechar esta energía de la mejor manera posible.

### 3. LA SALUD MENTAL EN LA INDUSTRIA

#### 3.1. Significado.

La salud mental hace referencia a la adaptación del hombre a nuevas situaciones y a los factores que influyen en esa adaptación. A medida que el hombre va desarrollandose, se presentan en su medio situaciones a las cuales es necesario que se adapte; de no adaptarse, ó de no hacerlo en forma inadecuada puede surgir en él alguna psicopatología. Un ejemplo común de estas adaptaciones son las que hace un individuo en su vida de estudiante, la transición de la primaria al bachillerato, y de esta a la Universidad se produzcan sin problemas, si el individuo viene de su medio anterior, con las bases adecuadas para el cambio posterior.

Una situación similar se presenta cuando un individuo es contratado para determinado trabajo, se presentan expectativas tanto por parte de la empresa, como por parte del trabajador. En cuanto a la empresa se presentan en relación con la aceptación del principio de autoridad, horas de trabajo, relaciones, vestido, etc.

Por su parte el trabajador espera satisfacer mediante este contrato necesidades tales como mejor nivel de vida, aumentar su status, tener cierto grado de seguridad económica y obtener satisfacciones en su trabajo.

Ahora, si el individuo deriva satisfacciones de su trabajo, las exigencias que en él le hagan, serán aceptadas con cierto agrado y procurará cumplirlas al máximo ; por el contrario si no se siente satisfecho con su trabajo, si este no ha logrado llenar sus exigencias, toda su gerencias que se haga por mejorar su trabajo será desatendida ó atendida con desagrado.

Estas dificultades en la adaptación se manifiestan en cosas tales como: ausencias, despidos, pobreza de ánimo, fallos en el trabajo etc.

La conducta de un trabajador en la empresa dependerá de su situación en la empresa, de las presiones económicas, que le mantienen atado a su trabajo, y de como concibe su trabajo personal.

También los problemas personales domésticos ó familiares pueden conducir a dificultades en la adaptación.

### 3.2. Trastornos Emocionales.

Son varios los estudios que se han hecho sobre personas empleadas en la industria que padecen trastornos mentales; uno de ellos arrojó el siguiente resultado: de 3.000 obreros se escojieron algunos a los que se les hicieron una serie de pruebas, demostrando que el 10% de los obreros sufrían graves neurosis y el 20% neurosis leves, además se adoptó que las enfermedades nerviosas eran la causa de 1/4 a 1/3 de las ausencias al trabajo debido a enfermedades.

Las afecciones emocionales se manifiestan de modos - distintos según el medio en el que se desarrollan, en la industria se manifiestan en forma de absentismo, quejas, alcoholismo, accidentes, fatiga, aburrimiento y monotonía.

3.2.1. Absentismo.

Es este un problema complejo, no solamente son los trastornos emocionales las causas de ellos, pueden ser también la edad, el medio ambiente, las condiciones comunitarias, etc.

Estudiando exclusivamente los ocasionados por trastornos emocionales, se ha establecido como dijimos anteriormente que son la causa de un tercio a un cuarto de las ausencias en el trabajo debido a la enfermedad. En un estudio realizado por Guilford-Zieman, sobre temperamento se estableció que los empleados con mas ausencias tenían un nivel de impulsividad inferior y eran emocionalmente menos estables que los empleados con menos ausencias.

Otro estudio realizado sobre absentismo demostró que el grupo que tenía mayor número de ausencias mostraba ó presentaba mayor número de trastornos emocionales, comprobándose que se fué desarrollando en ellas durante el tiempo de trabajo (20 años), haciendo una comparación inicial con las otras empleadas del mismo tiempo de servicio, con respecto a los exámenes médicos que se les hicieron al iniciar el contrato de trabajo; no se encontró nada que pudiera originar estas diferencias.

Posteriormente se hizo otro estudio pero en este no se tuvieron en cuenta los trastornos emocionales, arrojando como resultado que las empleadas que se ausentaban más a menudo, lo hacían como reacción a la frustración que

les producían su trabajo, evitándolo de algún tiempo de esta manera.

En general puede deducirse que en gran parte el problema del absentismo es causado por problemas emocionales.

3.2.2. Quejas.

Las quejas ó agravios se establecen para recolverlos problemas que se presentan ya sea en cuanto a la interpretación del contrato de trabajo o de lo que se le debe teniendo en cuenta su experiencia anterior y la costumbre.

Las quejas pueden tener su origen en problemas reales ó en políticas locales. Es interesante considerar que algunas de las quejas son resultado de problemas emocionales ó de algún sentimiento de agresión. Se han realizado una serie de pruebas para determinar las características especiales de las personas que presentan mayor número de quejas. De dos grupos de empleados en los cuales uno de ellos habían puesto quejas y en el otro ninguno las había hecho, los resultados fueron los siguientes: El de mayor número de quejas resultó ser más sensitivo y tendía a ser fácilmente ofendido, demostró además ser mas agresivo y crítico que el otro. A pesar de que estos estudios fueron reducidos, puede decirse que los caracteres de la personalidad se encuentran relacionados con la tendencia a presentar quejas. En la industria se ha comprobado que las personas que son hipersensibles a las inadecuadas condiciones de su trabajo, utilizan la queja como un medio para expresar su inconvinción ó insatisfacción.

3.2.3. Accidentes.

Podemos decir qué accidente es una situación ó suceso inesperado que trae consecuencias desagradables.

Los accidentes pueden ser producidos por condiciones peligrosas ó por actos peligrosos. Las primeras determinan el estado en que se encuentre el medio ambiente que pueden ser propensas a causar un accidente, los segundos son los que conducen a un accidente, aquellas fallas en determinada labor que originan un accidente.

Hay que tener en cuenta que muchas veces nos encontramos que el estado de ánimo de una persona puede ser - las causas indirectas del origen directo del accidente , ejemplo: la negligencia ó descuido de un empleado de mantenimiento de aviones puede ser la causa de un desastre aéreo, pero ésa negligencia ó descuido fué causado por algo (factor humano). Dá la impresión de que existe una relación directa entre los factores de adaptación personal y los accidentes; el papel que juegan estos factores humanos puede conocerse a través del estudio minucioso del accidente, porque como ya vimos pueden tener causas propias del individuo ó ajenas a él. Quizá a través de este estudio conozcamos mejor el papel que aquí juega la salud mental.

3.2.4. Alcoholismo.

El alcoholismo es el resultado de una desadaptación, en el caso del hombre que trabaja, va a demostrarlo ó manifestarlo en su trabajo. El alcoholismo es un problema que abarca todas las categorías sociales, así tanto puede ser alcoholico el obrero, como lo puede ser su dirigente ó jefe.

El alcoholico se va convirtiendo en una persona irresponsable, manifestándolo no solo en su casa con su familia sino también en su trabajo, sin tener en cuenta que este origina bienestar para él y su familia.

Constituye este problema gran expectativa e interés para las industrias las que buscan los medios apropiados para lograr la recuperación de sus empleados, buscando su adaptación lo que repercutirá desde luego en un mayor grado de productividad.

### 3.2.5. La Fatiga.

Puede decirse que es la sensación de cansancio subjetivo ó psicológico que se produce durante ó después de un trabajo prolongado. El cansancio puede tener consecuencias físicas ó emocionales, difiriendo en que una es producida por la prolongada ejercitación de los músculos del cuerpo ó también por un trabajo que requiera alta concentración mental y el otro por trastornos emocionales, como puede ser falta de adaptación al grupo con el cual le corresponde trabajar.

Sabido es que a partir de cierto punto la capacidad de trabajo disminuye a medida que aumenta el tiempo en que se trabaja en una determinada tarea; lo que hará que se emplee mas tiempo en completarla ó que disminuya la calidad del trabajo realizado, pudiendo dar origen a errores, falta de precisión, coordinación, etc; de tal manera que podemos decir que las fallas antes mencionadas son indicios de fatiga.

Experimentos han demostrado que cuanto mayor sea la fatiga, tanto mas tiempo demorará la recuperación del individuo, por tanto es aconsejable tomar periodos de des -

canso antes de que esta se presente en su grado máximo.

Los descansos oportunos mejoran la calidad del trabajo, los períodos de descanso varían según las situaciones y la clase de trabajo.

Un factor importante en el descanso, es alejarse del trabajo usual, ó lo que llamamos comunmente cambiar de ambiente, es el modo más eficaz para combatir el stress mental.

### 3.2.6. Aburrimiento y Monotonía.

Puede caracterizarse por la falta de interés hacia la realización de determinada actividad de tipos repetitivo. Se diferencia de la fatiga en que el deseo primordial aquí no es el de descansar, sino cambiar de actividad. Los factores que determinan el aburrimiento son: La magnitud de repetición del trabajo y el grado de atención exigido por el mismo.

Las tareas repetitivas son causa de aburrimiento para algunas personas, mientras que para otras no. Generalmente el aburrimiento se produce cuando la tarea encomendada exige muy poco del trabajador ó no tiene ningun interés para él, el trabajador aburrido siempre tiende a sobre-estimar el tiempo.

En general puede decirse que una persona inteligente y de temperamento enérgico tenderá a aburrirse con tareas repetitivas, mientras que una persona sumisa y de menor grado de inteligencia nó.



3.3. Medidas para lograr la Salud Mental.

Ya sabemos como la salud mental está relacionada - con la productividad y como el miedo al fracaso se manifiesta en nuestra sociedad por existir la competencia - en todas las clases y en todas las regiones, sabemos - también que existen desadaptaciones en directivas, científicos, industriales, empleados, obreros, etc, y que - todo lo mencionado puede llevar a serios problemas mentales.

Teniendo en cuenta esto varias organizaciones laborales se han preocupado por reducir la desadaptación de su personal teniendo en cuenta diez aspectos para aclarar el concepto que sobre salud mental se tiene:

1. La adecuada selección y capacitación del personal permite que exista armonía entre individuo, medio laboral, aspiraciones y personas con que le corresponda trabajar.
2. Los servicios de asesoramiento dan al trabajador la oportunidad de consultar no solamente los problemas ó dificultades que se presenten en su trabajo sino fuera de el.
3. La tensión producida en el trabajo por algún fallo en el, puede aliviarse mediante un consejo oportuno por parte de su superior.
4. El que la industria demuestre interés en satisfacer las necesidades que presente el trabajador, - crea un ambiente de amistad que ayudará a una salud mental equilibrada.
5. La medicina preventiva en lo que se refiere a exá

menes físicos y síquicos periódicos es conveniente no solo a empleados y obreros sino también a los directivos.

- 6. La relación existente entre problemas de productividad, moral y actitudes afecta de algún modo desconocido hasta ahora a la salud mental.
- 7. El análisis del absentismo, despidos, alcoholismo, etc, nos permite estudiar nuevas causas de desadaptación.
- 8. Aumentar el interés por los ancianos ó impedidos nos ayuda a compensar pérdidas personales.
- 9. Es importante conocer la comunidad en que vive el trabajador para de este modo comprender mejor sus problemas y poder trabajar no solo en beneficio de él sino de su comunidad.
- 10. Gracias a los conflictos de dirección laboral se han comprendido mas los problemas presentados por los trabajadores.

3.4. Aspectos Psicológicos del Paro.

El desempelo no afecta solamente al individuo sino también a la sociedad en que vive, este impacto económico y psicológico se nota más que en ninguna otra parte, en la comunidad industrial.

Hay dos clases de desocupados: los que estan fuera de actividad por cortos periodos de tiempo mientras cambian de ocupación y los que estan condenados a largos periodos de desocupación por motivos como variaciones temporales, depresiones en el mercado etc.

En realidad pocos son los que no quieren trabajar realmente.

Una de las causas principales del desempleo ha sido la tecnificación. El desempleo periódico ó estacional es una amenaza para la estabilidad en la forma de vida.

El paro temporal es psicológicamente aceptable por lo que el trabajador en paro no pierde su status, por otra parte el trabajador que ha estado activo durante mucho tiempo puede sentir que pierde su status con un paro prolongado.

En algunas partes teniendo en cuenta los efectos de l paro, han llegado a pagar el seguro de paro.

Existen industrias tales como las de azúcar y las de lana cuyo trabajo dependen mucho de los efectos estacionarios y de las variaciones en el mercado.

El paro causa más daño psicológicos a medida que la persona vaya siendo de mayor edad, va en relación directa con la edad del trabajador y afecta más al individuo de clase media que al de clase baja que siempre ha tenido amigos sin trabajar, y por estar en un medio donde las presiones sociales son menores que en la clase media y alta.

Entre los parados existen dos aspectos que rigen su conducta individual y general: el grado de cultura de la persona y el tiempo que haya durado el paro.

Según Blum el desempleo recorre tres estadios:

1. Se produce el sentimiento de schok, cuando no se produce es porque se previó que la pérdida del empleo era inminente, el individuo hace memoria de la serie de acontecimientos que lo condujeron a la pérdida del empleo, luego piensa que esto le servirá de vacaciones, las que estaba necesitando, seguidamente piensa en sus habilidades y preparación

y se forja planes para conseguir otro empleo.

- 2. El individuo busca trabajo, al principio generalmente aspira a uno mejor que el que tenía, si no lo consigue busca uno ighual al que tenía y así sucesivamente hasta que busca un trabajo de lo que sea y donde sea, pero mantiene la esperanza de encontrarlo.
- 3. Se produce el derrumbamiento al no poder encontrar trabajo, se siente angustiado y pesimista y empieza a perder la esperanza de encontrar el empleo.

Estas etapas resultan mas duras ó mas llevaderas si el individuo ha tenido mas exitos ó mas fracasos.

Son varias las consecuencias sicológicas del paro prolongado, entre otras tenemos:

- 1. Se pierde el sentido de seguridad económica y sicológica.
- 2. El trabajador se siente culpable y se vuelve agresivo.
- 3. Para el parado el tiempo se hace largo, por no tener una actividad determinada.
- 4. Se altera la rutina familiar, horas de levantarse, comer, etc.
- 5. El parado trata de ocultar su situación a sus amigos y muchas veces simula tener un trabajo.
- 6. El dinero no lo invierten en cosas verdaderamente necesarias sino que lo despilfarran en lujos que en ese momento no debieran darse.
- 7. El parado trata de evadir su situación unos recu -

rren a la fantasía, otros escapan mediante enfermedades psicosomáticas, etc.

- 8. El individuo se siente deprimido sobre todo si sus amigos y familia cambian su simpatía por una crítica negativa.
- 9. Se intensifican los hábitos diarios ejemplo: la lectura, juegos, etc.
- 10. Los efectos del paro prolongado se manifiestan en la inseguridad de los hijos, y rebaja la moral y la autoridad del padre.
- 11. Los cambios de personalidad se manifiestan por irritabilidad, pérdida de la estabilidad emocional, derrumbamiento de la moral etc.

La aspiración que tenga un individuo, lo hace mas sensible al paro en relación directamente proporcional.

### 3.5. Vejez, Trabajo y Jubilación.

Cuándo es viejo un hombre? La verdadera edad psicológica no depende del tiempo transcurrido desde el nacimiento, sino del desgaste que ha sufrido el cuerpo. Entre los trabajadores nula y medianamente cualificados la realización laboral es principalmente de naturaleza física. Algunos se hacen viejos a los treinta, otros son capaces de trabajar a los sesenta. En nuestra sociedad in-

ustrial, la productividad de los trabajadores continúa mientras la salud general y la oportunidad lo permiten. En total, existe poca evidencia de que el rendimiento de los trabajadores viejos sea menor que el de los jóvenes. Los efectos de la edad a veces son un mito.

En cada cambio de edad tiene lugar una compensación; a menudo, si disminuyen ciertas capacidades, otras aumentan. La gente de edad puede compensar la lentitud en algunas tareas por el trabajo continuo y una buena asistencia. Puesto que la mayor parte de los cambios de empleo tienen lugar antes de los treinta y cinco años, los trabajadores mayores son una ventaja en lo que respecta a la permanencia en el trabajo.

Algunas opiniones populares acerca de la edad son sostenidas por la evidencia de las investigaciones. Por ejemplo, las investigaciones sostienen la opinión de que en general las personas se vuelven más conservadoras al aumentar su edad. Por otra parte, una razón esgrimida corrientemente para discriminar al trabajador viejo es que tiene más peligro de accidentes que el trabajador joven, y más tendencia al absentismo. Estos puntos de vista no se han justificado a la luz de los hechos.

Desde luego, las personas mayores pueden ser menos aceptables a los cambios de ocupación; pueden estar más apegados a sus modos de trabajar. Pueden tener menos fuerza muscular y agilidad que la gente joven, pero al mismo tiempo, la experiencia y el juicio pueden compen-

sar estas cosas.

En cuanto a la jubilación el obrero, el directivo y el profesional pueden encontrarse con el problema de abandonar el trabajo si viven muchos años,

Veamos pues cuáles son los problemas de la jubilación.

Para la mayoría de los trabajadores no hay jubilación puesto que se les obliga a abandonar el trabajo o se mueren antes de alcanzar la edad de la jubilación. Todo el mundo parece estar de acuerdo en que algunas personas son viejas a los cuarenta años mientras que otras aún son jóvenes a los setenta. Las diferencias mentales y físicas individuales entre la gente vieja son enormes. Siempre se ha sabido que nuestros cuerpos se agotan gradualmente durante la vida. Los procesos sensitivos declinan, las habilidades motoras disminuyen lentamente y cambian las actitudes. Al aumentar los años, la gente cada vez necesita más descanso pero el proceso de envejecimiento no progresa igual para cada persona ni ésta necesita la misma cantidad ni clase de descanso. Muchas veces, un hombre que aún hubiese podido trabajar muchos años, se ha convertido en un enfermo físico y prematuramente senil debido a una jubilación forzada en una edad en que su actividad aún era intensa y su capacidad de producción todavía amplia.

En nuestra cultura la persona que ha alcanzado la jubilación pierde status. Consciente o inconscientemente Puede ser tratada como un "ha sido" por medio del cuida-

do excesivo o la indiferencia. El hombre de status que ha tomado una decisión tras otra, como una rutina diaria, sufre el "shook" de la jubilación cuando ya no se le pide que tome decisiones o dé consejos. Esto ha - constituido un problema tan serio, que lo ideal sería - que las empresas en lo posible trataran de preparar el personal que va a jubilarse por medio de programas de orientación de prejubilación y de psicoterapia durante un cierto período de tiempo, con el fin de que el individuo vaya dejando su trabajo gradualmente.

Aparte de las cargas económicas, la persona jubila - da experimenta alguna de las pérdidas que sufre el - parado: sentimientos de no realizar nada por medio del trabajo. Por otra parte se les hace largo, a pesar de que algunos tienen distracciones, estas actividades no parecen aliviar las tensiones como antes. Cortar leña - puede ser bueno para apartar del pensamiento de un di - rectivo sus problemas profesionales, pero, sin estos - problemas, el pasatiempo puede llegar a ser sólo una - manera de matar el tiempo.

Para estos adultos que ya se vuelven algo seniles, el cuadro clínico no es bueno: rigidez mental, suspica - cia, avaricia, charlatanería, desaliño y otras cosas - semejantes dan un cuadro pesimista de la vejez. Pero - este cuadro no es completamente típico de ella. Hay muchos ancianos que gozan de buena salud y evitan las - crisis del retiro.

En nuestra sociedad existen muchos prejuicios con



81

tra los viejos, que han tendido a someterlos a unas pautas de conducta determinadas. Es evidente que, a medida que la gente envejece, la diferencia individuales tienden a ser más notables. En vez de jubilar a la gente arbitrariamente, cuando alcanza una edad cronológica determinada, podemos ayudarles mejor situándoles en tareas más adecuadas a sus habilidades. Hoy existe un interés creciente por los problemas de la vejez entre los médicos, científicos sociales, jefes sindicales responsables etc. Actualmente, la tendencia del pensamiento de la mayoría de estas personas que están estudiando la relación entre edad y trabajo se mueve en la dirección de ayudar a los viejos, que son capaces de trabajar, para continuar trabajando. Las industrias deben tratar de conservar en nómina los trabajadores viejos por medio de programas, los cuales por limitados que sean, denotarán una tendencia favorable hacia algunos problemas del trabajador viejo.

CAPITULO III

ASPECTO SOCIOLOGICO

CAPITULO III

ASPECTO SOCIOLOGICO

1. DESARROLLO DE LA SOCIOLOGIA INDUSTRIAL

1.1. Origen de la Sociología Industrial.

En los años 20 y 30 del siglo pasado la Industrialización solo había adquirido cierta expansión en Inglaterra, pero allí su enjuiciamiento estaba bajo el signo de la fé en el futuro de Adams Smith, en las ventajas de una productividad extraordinariamente aumentada por las máquinas y las fábricas, la cual, en una sociedad bien regida, la prosperidad general se extiende hasta las capas mas inferiores de la población.

Un tono distinto se percibió cuando David Ricardo hizo la observación ominiosa de que estaba ahora convencido de que "La substitución del trabajo humano por las máquinas resultaba a menudo muy perjudicial a los intereses de los trabajadores".

Diez e inclusive 20 años mas tarde los Economistas y los escritores Sociales formularon esta impresión en una forma mucho mas vigorosa. Andrew Ure examinó en detalle - la disolución del antiguo sistema de clases de la sociedad por la forma de producción industrial.

Los llamados "Socialistas Utópicos", ante todo Henri de Saint-Simón, Charles Fourier y Robert Owen, trataron de eliminar por medio de reformas aisladas las consecuencias mas brutales de la industrialización; después de la miseria, la degradación: tales son los males que las máquinas imponen a los trabajadores.

En muchos lugares a la vez iniciaron el movimiento - que mas tarde habría de encontrar su formulación histórica en el "Manifiesto Comunista" y en los escritos de Karl Marx. A travez del problema del hombre en el mundo industrial, también los aspectos no económicos del mundo de la fábrica y las máquinas fueron llamando progresivamente a la investigación crintífica.

Tres problemas fueron los mas importantes para la investigación social en el siglo XX a saber: 1. El de la división del trabajo y sus consecuencias sociales.  
2. El de la deshumanización debido al trabajo industrial,  
y  
3. El de la sociedad de clases como consecuencia de la Organización social de la industria.

A Adams Smith le movía predominantemente el beneficio económico de la mecanización y de la organización de trabajo en la fábrica juntamente con la división simultá-

nea del proceso de trabajo.

Proudhon y Marx demostraron que la división de l proceso del trabajo en numerosas actividades mecánicas todas igualmente sencillas disolvía la jerrarquía del- maestro, oficial y aprendiz, y convertía gradualmente- a todos los trabajadores en obreros no calificados.

El análisis de las consecuencias estructurales de la producción de la fábrica basada en la división del trabajo constituye un inicio que ensalza la Sociología actual de la Industria y de la Empresa con la economía política del siglo XIX.

En la aplicación al mundo industrial del trabajo- se han subrayado 3 fenómenos:

- a. El trabajador se convierte en apéndice de la má- quina;
- b. El trabajador se convierte en el esclavo de los productos de su trabajo; y
- c. El trabajador soporta de hecho la producción in- dustrial, pero permanece con todo, en el estado- de desposeído.

El motivo mas urgente del interés de los escrito- res sociales del siglo XIX en la Industria y en la Em- presa Industrial, no estaba tanto en la investigación- de las particularidades especiales de la estructura de la Industria y del trabajo industrial como de los efec- tos mas extensos de la nueva forma de producción.

La "sociedad Industrial" se veía sobre todo desde

el punto de vista de las tensiones entre clases que la dominaban. La oposición hegeliana de "riqueza y pobreza", se condensaba en la de "trabajo asalariado y capital", "burguesía y proletariado", "empresario y trabajador".

Son historicamente importantes los estudios realizados por Charles Booth en Londres y B. Seebohn Rowntree en York, que proporcionaron material sobre las condiciones sociales de los trabajadores industriales, su posición jurídica, sus aspiraciones y sus intereses, pero todo en una forma muy general.

La Sociología de la Empresa se descubrió hacia el año 1.900 como una organización a investigar por parte de los Economistas y los Sociólogos, sin embargo, el acontecimiento propiamente científico que fundó la Sociología de la Industria y de la Empresa y tuvo lugar en las primeras décadas de nuestro siglo fué el descubrimiento del "factor humano en los negocios", del hombre en la economía.

El reconocimiento de que la Empresa Industrial posee al lado de la realidad técnico-económica una realidad social autónoma y que las motivaciones de sus portadores no se dejan captar ni de lejos con los supuestos racionalizantes de "ingenieros sociales", representó una pequeña revolución en el pensamiento y el saber de los empresarios, políticos sociales y sociólogos.

Si bien los estudios sociológicos y psicológicos de la industria han vuelto a confirmar la validez de -

la sociología industrial, es el caso que aún hoy no se ha logrado todavía en muchos lugares.

La imagen de la empresa industrial y de sus miembros halló probablemente su expresión mas clara en la obra de Frederick Winslow Taylor "Dirección Científica de la Empresa" que tiene como fundamento la firme convicción de que los verdaderos intereses de ambos son idénticos; que la prosperidad de la empresa no puede subsistir a la larga si no va acompañada de la prosperidad del trabajador y viceversa, y que es posible dar al trabajador lo que desea: salarios altos, y al empresario lo que él desea: bajo costos de producción para sus productos.

Taylor inventó para este fin "La verdadera ciencia de la Dirección de la Empresa", a saber: La manera de elevar al propio tiempo, mediante racionalización extrema de los procesos y los actos del trabajo y retribución a destajo, la producción y los salarios. Los supuestos básicos de su "ciencia", en el sentido de que el trabajador solo está motivado por el deseo de un salario mas alto, que la empresa industrial es una entidad exclusivamente técnico-económica y que todas las tensiones en el interior de la industria pueden eliminarse mediante un máximo de producción, designa en cierto modo la posición de partida de la Sociología moderna de la Industria y de la Empresa.

En la historia del origen de la Sociología de la Empresa en Alemania se pueden considerar dos puntos -

inicial y final de este desarrollo; esto es, la encuesta de la Unión para una política social sobre "Selección y adaptación de la clase trabajadora de la gran industria-cerrada promovida en 1.907 por Max y Alfred Weber y el artículo aparecido en 1.931 sobre Sociología de la Empresa de Gotz Briefs.

Desde el punto de vista histórico fueron fecundados en Alemania en relación con el origen de la Sociología - de la Empresa 2 disciplinas ante todo a saber: La economía política y la política Social. La Economía Política - había atacado alrededor de 1.900 el problema social de - la Gran Empresa, sobre todo desde el punto de vista del carácter de su estructura de autoridad y de su organización social interna.

La política Social dirigió sus intenciones de reformas prácticas ante todo hacia la situación del trabajador en la Empresa, esto es hacia la cuestión Social.

Podemos decir que la política social fue precursora de la Sociología de la Industria y de la Empresa en el - aspecto temático, mediante su concentración en los problemas no económicos de la economía, mientras que la Economía Política lo fue metodológicamente, por su intensión teórica y apolítica.

Max Weber fundó la sociología de la Industria y de la Empresa en su "Introducción metódica a las encuestas - de la Unión para una política social sobre la selección - y adaptación de los trabajadores de la gran Industria Cerrada"; subrayó en 1.908 la tendencia "Social-Científica -



ca" y no la "Social Política" de la encuesta planeada.

M. Bernays sacó a la luz una gran profusión de material a cerca de la situación del trabajador en la gran empresa. Considera además que para el trabajador "el dinero es el único vínculo que lo liga a su actividad".

Sus conclusiones fueron mas bien de carácter Sociológico general que especialmente Sociológico empresarial, - como por ejemplo: a propósito de la movilidad social; sin embargo, estudios como el de la "formación de grupos en - tre los trabajadores", sus factores determinantes y su - significado se introducen ya en el dominio central de la Sociología de la empresa.

Contra el estudio de M. Bernays se han formulado objeciones metódicas y objetivas justificadas, la objeción de mayor peso, es la de que M. Bernays solo <sup>superó</sup> sin - proponerselo y en forma nada convincente la posición Tayloriana respecto de la motivación de los trabajadores.

Max Weber presenta el primer estudio consciente de - la Sociología de la Empresa, que este intento precóz re - sultara insuficiente en la ejecución de su contenido no - se le puede sin duda reprochar pero lo convierte hoy más en una empresa histórica que materialmente significativa.

Mientras la primera guerra mundial con sus exigen - cias aumentadas a la producción industrial, hizo adelan - tar considerablemente los estudios científicos del traba - jo y sociológico de la empresa, sobre todo en Inglaterra, el desarrollo de la Sociología de la Industria y de la Empresa sufrió una interrupción, sin embargo después de la

guerra mundial, esta disciplina experimentó un nuevo auge mediante la aparición de una serie de publicaciones, en parte importante todavía actualmente, de diversos investigadores.

Gotz Briefs, que fué el primero en implantar el concepto de la Sociología de la Empresa, fundó en 1928 en el Politécnico de Berlín un Instituto para la Sociología de la empresa y teoría Social de la Empresa.

Briefs categoriza los aspectos de interés Sociológico de la empresa Industrial bajo las designaciones : guía de "la empresa como dato espacial", la "empresa como dato temporal", "la empresa como sistema utilitario" y "la organización de la empresa".

Brief define "la empresa en sentido sociológico " así: "es una cooperación tal de individuos, espacialmente ligada, temporalmente regulada, provista de equipo técnico, que surgen de ella relaciones sociales específicas, procesos y formas de relación"; se refiere aquí no a la empresa moderna sino a la de su época.

Habla también de la influencia del "medio Social" de la empresa (estratificación social, moral social) , de la empresa como fenómeno social (la empresa como lugar de trabajo, formas de las relaciones humanas, supraordenación y subordinación), de la constitución de la empresa (formación de grupos, jerarquía y disciplina, adaptación), así como de los problemas sociales de la empresa y una última sección dedicada a la repercusión de la empresa en la sociedad.

Pueden citarse dos beneficios del enfoque de Briefs que solo la sociología empírica de la Industria y de la Empresa de los últimos 20 años ha logrado eliminar a saber: la tendencia hacia las racionalizaciones en relación con la situación del trabajador y la subestimación de la importancia de las relaciones sociales en la empresa industrial moderna. Las deficiencias formuladas aquí como objeciones a la temprana sociología de la empresa se fundan en una razón: La ausencia de estudios empíricos mas extensos, metódicamente mas seguros y mas profundos. No cabe duda de que para 1.930 había ya alcanzado la sociología de la Industria y de la empresa un nivel notable. Su objeto se concebía ya con cierta precisión, muchos de sus métodos habían sido ya desarrollados, al menos por vía de ensayo, y mas de un punto de vista se había formulado ya en forma válida. Sin embargo mucho de esto era todavía especulación ó deducción.

Sabemos que la Industrialización es una de las principales causas del origen de la Sociología Industrial porque desde el punto de vista social, el aumento extensivo de la producción en esta fase de industrialización se caracteriza por una desorganización de todas las formas transmitidas que abarca todos los dominios de la vida. Esta desorganización halla su expresión significativa desde el punto de vista sociológico (industrial) en cinco fenómenos:

- a. En la transformación de sociedades de clases ó -

de castas relativamente cerradas en sociedades abiertas de clases.

- b. En la ruptura de las jerarquías tradicionales de condición y la igualación de todos los trabajadores asalariados.
- c. En la creación de una situación de desaptación aguda y de alienación para el trabajador inicialmente extraño en la industria.
- d. En la provocación de situaciones crecientes de miseria social, ante todo entre los trabajadores industriales, y
- e. En la oposición creciente de las clases, constantemente agudizada por las circunstancias mencionadas, entre los empresarios y los trabajadores.

Se origina entonces una masa socialmente indiferenciada de trabajadores asalariados poco preparados, cuyo número crece tan rápidamente, que ya por ello sólo toda extrcturación se hace de momento imposible.

Con disolución de la estructura social antigua, tanto dentro como fuera de la industria, todos los sistemas habituales de valores y las formas de comportamiento usuales, pierden su sentido. La nueva función de la familia, el crecimiento de las grandes urbes y la falta de seguridad respecto de la posición heredada, todo esto requiere una nueva orientación tan radical como el trabajo mismo en la fábrica y con las máquinas. En los trabajadores, sobre todo, esto se traduce en un senti -

miento de alienación y de rencor. Se buscan culpables - del nuevo ambiente que se experimenta como amenazador, y así es como se llega a la destrucción de máquinas y - otras manifestaciones de protesta.

Todas estas manifestaciones conducen a antagonis - mos que se van agudizando entre los poseedores de los - medios de producción, "los capitalistas", y los trabaja - dores asalariados que viven de la venta de su fuerza de trabajo. En determinadas empresas primero, y luego, al iniciarse la organización de los trabajadores y de los - empresarios, en ramas industriales y en la industria en - tera, los intereses de los dos grupos interesados en la producción chocan unos contra otros.

Mediante la creación de medidas reformadoras que - hallan expresión en muchas clases de formas de organiza - ción, así como mediante una adaptación del individuo a la técnica moderna, sus formas de producción y sus es - tructuras sociales que ha tenido lugar, mas allá de to - da intervención planeada consciente, en las capas pro - fundas del comportamiento humano, en las costumbres, -- usos, las estructuras de motivación y las facultades de reacción se ha conseguido ya en muchos dominios del mun - do industrial del trabajo y de la sociedad una compensa - ción considerable de tensiones anteriores, de modo que podemos observar hoy nuevas estabilizaciones en la rela - ción del individuo con la técnica, con sus formas de - trabajo y su medio social, en la relación de las extruc - turas sociales de la sociedad industrial unas respecto - de otras, etc.

Orientándonos por los factores antes mencionados - como consecuencias sociales de la industrialización, los fenómenos concomitantes esenciales de la industria mecanizada desarrollada pueden resumirse bajo los siguientes puntos de vista:

- a. Mediante la institucionalización de la movilidad social, sobre todo a través del sistema de instrucción, se ha formado una nueva estructura diferenciada en capas.
- b. También en la industria se han destacado nuevas líneas de estratificación entre los trabajadores.
- c. Paulatinamente se van poniendo de manifiesto nuevas formas de vida específicamente industriales.
- d. El reconocimiento progresivo de un derecho social a la protección contra la pobreza halla su realización válida en el Estado.
- e. Mediante la "institucionalización de la oposición de las clases", los trabajadores se han convertido de asalariados necesitados en portadores industriales de una función.

El aseguramiento exterior de la vida en el mundo industrial halla su paralelo en la seguridad interior paulatinamente creciente, que se manifiesta ante todo en la habituación gradual a la máquina, la fábrica y la gran urbe.

La formación de nuevas líneas de estratificación -

en el industrialismo desarrollado conduce a nuevas formas de estabilidad, el ascenso y el descenso son posibles, pero se van formalizando ahora y se controlan a través de un sistema ramificado de instrucción (escuelas superiores, escuelas técnicas, escuelas profesionales, etc.)

Sociólogos del presente Europeo- Occidental, Norteamericano y aún Ruso, como de sociedades industriales, hablan de como la producción de bienes que tiene lugar en las fábricas, empleando medios auxiliares mecánicos de las clases mas diversas, repercuten hasta en los dominios mas íntimos de la vida social del individuo.

La mayoría de las personas gana su sustento en la industria, ya sea obrero, empleado ó empresario, de modo que casi todas las personas dependen de modo mediato en las sociedades industriales, de la industria, sus instalaciones, resultados de producción, de desarrollo técnico, destino económico etc.

La mecanización del conjunto de la vida, el crecimiento de las grandes ciudades, la concentración de masas humanas, el relajamiento de la unidad familiar, los conflictos y tensiones entre obreros y patronos, todo esto y mucho mas son consecuencias ó fenómenos concomitantes de la producción industrial.

No cabe extrañar entonces que la Sociología Industrial se haya desarrollado mas en los últimos años que la misma sociología general, ya que "En el interés por -

la sociología se expresa también siempre el interés por la sociedad en que se vive", y la sociedad en que vivimos se halla caracterizada por la industria.

La Sociología Industrial estudia aquel sector del comportamiento social que está determinado por la producción industrial de bienes, se haya referida a determinado período de la historia social porque hasta hace aproximadamente dos siglos apareció la industrialización, luego la sociología de la Industria y de la Empresa es una "sociología especial de la sociedad Industrial.

La problemática central del análisis sociológico de la industria y de la empresa se deja comprender, por analogía con la sociología general, desde dos aspectos a saber: el de la unidad y la integración de las empresas industriales; y el de sus tensiones y conflictos internos. Sin embargo la sociología va en algunos puntos mas allá de esta consideración esquemática y formalista y se extiende, por ejemplo a las funciones sociales; es decir a las expectativas consolidadas ligadas a determinadas posiciones sociales, a las formaciones a menudo no planeados de grupos que contrarían con frecuencia el plan de organización; al comportamiento de los individuos respecto de sus funciones, que puede convertirse en ocasión del cambio de las estructuras de explotación, a estructuras sociales que subsisten más allá e independientemente de los objetivos económicos de la organización de la empresa.



La contribución a nuestra comprensión de la industria y la empresa industrial, que solo la sociología está en condiciones de proporcionar, en la que, por consiguiente, no ocurre con otra disciplina alguna, reside en el dominio del estudio de los conflictos de la empresa y de la industria.

Por mucho tiempo, también la sociología ha descuidado el estudio de las causas, los desarrollos, las leyes y las posibilidades de reglamentación de los conflictos empresariales e industriales. No obstante, este descuido ha sido reparado en los últimos años, de modo que actualmente, la problemática de las "relaciones industriales" (como se propone a designarlas), se sitúa en el centro de la investigación sociológico-industrial.

Se cree que el objeto tradicional de la disciplina se encuentra en el estudio de la relación entre "la técnica y el trabajo industrial", "la actitud de los consumidores y de los empresarios", del "grado de mecanización y forma de la retribución", de "la voluntad, el interés y la retribución del trabajo", de "los estímulos de la producción" y de "el clima de la Empresa". Y efectivamente, el comportamiento económico en conexión con la empresa y la industria y en particular el dominio de la llamada "sociología del trabajo" constituyen uno de los grandes objetos tradicionales de la Sociología de la Industria y de la Empresa, especialmente en el continente Europeo, de los que ninguna exposición de la disciplina puede prescindir.

Las relaciones de poder al interior y fuera de la empresa, las situaciones sociales y los campos de intereses se relacionan de la manera mas íntima. Los sistemas de valores del sector industrial influyen sobre la sociedad y los de esta, a su vez sobre la empresa. Tanto económica - como jurídica, política y socialmente, la empresa y la sociedad estas enlazados entre sí en forma múltiples. Poner de manifiesto las formas y las leyes de estos enlaces - constituyen ciertamente una de las tareas de lo sociolo - gía de la industria y de la empresa. Sin embargo, no debe perderse de vista, por otro lado, que en el cumplimiento de esta tarea la sociología especial de la industria se - convierte casi imperceptiblemente en sociología general - de la estructura y de la evolución sociales.

1.2. Métodos de Estudio.

En su planteo metódico y en sus técnicas de investi - gación, la sociología de la industria y de la empresa no - sedistingue de la sociología general.

La especulación filosófica figura al lado del empi - rismo irreflexivo, y el análisis comprensivo conjunto al lado del refinamiento estadístico. Sin duda, estos razgos se encuentran también en la historia de la sociología de la industria y de la empresa, pero puede sostenerse hoy - con cierta confianza con todo, que esta rama de la socio -

logía constituye, mas claramente que el tronco, una ciencia empírica. Lo mismo que toda disciplina empírica, persigue también la sociología de la industria la generalización y la formulación de enunciados a cerca de la estructura de prestigio de la empresa, de la reglamentación de los conflictos industriales y del hombre frente a la máquina.

Sin embargo, tales enunciados generales han de apoyarse siempre en observaciones sistemáticas: los enunciados que no se dejan comprobar empíricamente no tienen ya lugar alguno en la sociología de la industria; de ahí que la investigación sociológica de la industria y de la empresa se concentre en la promoción y el examen de postulados generales sobre la base de la comprensión y la elaboración sistemática de material de experiencia. Se prestan a semejante investigación sistemática de los hechos una serie de técnicas, de las que se bosquejan a continuación las mas importantes:

1. En el estudio de documentos o, respectivamente en la valoración general de los materiales que se presentan en forma escrita, la sociología de la industria y de la empresa se aproxima de la investigación histórica: Se trata, en ésta, de una técnica de estudio poco apreciada últimamente, de modo que muchos materiales están todavía por explorar: ficheros de ocupación, planes de organización, actas personales, actas de sesiones y de negociaciones en materia de salarios, etc.

- 2. Una técnica tan antigua como problemática consiste en la observación participante. El peligro de esta consiste en que, debido a su participativa, el observador es susceptible de alterar el objeto de su estudio; su ventaja consiste probablemente ante todo en la inteligencia de la "atmósfera" que el observador adquiere.
- 3. Frente a esta, aparece científicamente mas productiva la observación sistemática, no participante, de determinados procesos, tal como se ha acreditado en las ciencias del trabajo. La "Monografía del trabajo de los Laminadores", de H. Popitz, constituye el ejemplo reciente notable de las posibilidades y los límites de esta técnica en la sociología. También en el dominio de la sociología de la industria y de la empresa se ha generalizado actualmente mucho la toma de datos de todas las técnicas de investigación. Las formas de la colección de datos son tan diversas, que se imponen aquí distinciones ulteriores.
- 4. Aparentemente externa, pero extraordinariamente útil, en relación con ciertos problemas es en primer lugar la encuesta estadística. Allí donde se dispone de material estadístico, éste presenta por lo regular la ventaja de que abarca a todos los interesados, o sea, que es completo; por otra parte, el dominio de lo que se deja captar estadísticamente puede ser por lo regular limitado también en la empresa.
- 5. Las deficiencias de la estadística social disponible, entre otros, han conducido en los últimos decenios en grado creciente a proceder a encuestas para la fundamentación de la investigación social empírica. Estas van desde las encuestas escritas de una población entera, a través de la consulta de una capa representa-

tiva mediante un cuestionario fijo, hasta la conversación individual informal. Las ventajas de la encuesta en cuanto a la indagación de material, en otra forma inaccesible, son obvias; sin embargo, habida cuenta de los costos y de otros inconvenientes, conviene aconsejar prudencia ante la exageración de la investigación por el procedimiento de la encuesta. Allí donde otras técnicas conducen a los mismos resultados, habría que darles la preferencia.

6. Uno de los nuevos métodos de la encuesta desarrollado en la post guerra es el de la discusión de grupo, en el que las opiniones y actitudes no se averiguan por medio de consultas individuales, sino mediante la discusión viva de unos 12 a 15 miembros. Precisamente en el terreno industrial esta técnica ha sido empleada por varios investigadores para su utilidad ha de considerarse todavía como no suficientemente aclarada.
7. Es mas antigua y mas seguro, pero solo aplicable asimismo solo a determinados problemas, el método de la sociometría, es decir la averiguación y la exposición sistemáticas de las relaciones humanas en el marco de determinadas conexiones sociales, teniendo en cuenta la intensidad, la oposición, la utilidad, etc. de las relaciones en cuestión. Este método puede hallar sobre todo aplicación en relación con la averiguación de grupos en la sociología de la industria.
8. Finalmente la sociología de la industria y de la empresa es una de las pocas ramas de la sociología en la que ciertas formas de experimento prometen resultados. La coherencia permanente y fija de los miembros de una empresa permite en ocasiones aislar grupos y estudiar los efectos sobre los mismos de un factor va

riable.

Lo mismo que en la sociología general, tampoco se dá - en la sociología de la industria y de la empresa técnica ideal alguno. La forma de examinar los hechos, de verificar una teoría y de obtener nuevas experiencias - depende de los problemas del caso. No faltan en la literatura ejemplos eminentes de cada una de las técnicas de investigación mencionadas.

## 2. INDUSTRIA, FAMILIA Y SOCIEDAD.

### 2.1. Industria y Sociedad.

La industria y la empresa industrial no son en modo alguno entidades autárquicas encerradas en sí mismas, sino que se abren por todos lados hacia la sociedad en que subsisten.

El estudio de la relación entre la industria y la sociedad se subdivide con frecuencia, por una parte, en la influencia de la sociedad sobre la industria, y en la de la influencia, por otra parte, de la industria sobre la sociedad. Sin embargo semejante sub-división comporta el peligro de que no se tenga debidamente en cuenta el carácter propio de la relación entre la industria y la sociedad, de su engrane a menudo indisoluble de dependencias e influencias recíprocas.

Entre la empresa individual y la sociedad existen en primer lugar una serie de relaciones formalizadas a través de instituciones ó medidas creadas expresamente a tal objeto. El enlace entre la empresa industrial y su medio, se manifiesta menos en las relaciones institucionalizadas que

en sus corrientes sociales subterráneas, que constituye su fundamento propio. Sin duda, las empresas industriales suelen estar por lo regular separadas materialmente del mundo circundante por medio de muros ó vayas, no obstante, a través de sus puertas, entran y salen cada día de ellas una cantidad de personas pertenecientes al municipio circundante; a menudo existen además lazos económicos y sociales.

Muestran la intimidad de las influencias recíprocas entre la empresa y su medio social inmediato, no solo la dependencia del destino económico del municipio respecto de aquella, sino también la de su estratificación de prestigio, la influencia del carácter local y confesional del municipio sobre el clima laboral de la empresa, el papel de la empresa industrial como lugar de convivencia de individuos, sus efectos sobre la ecología del municipio y muchos otros fenómenos más.

El municipio particular mismo no es mas que una parte de la unidad más amplia de la sociedad, lo mismo que la empresa particular no es mas que un miembro del mundo conjunto del trabajo industrial, o sea, precisamente del sector de la sociedad designado aquí como "industria". Sin duda la condición social y la clase, lo mismo que los comportamientos y las actitudes sociales, tienen tanto su origen como su mayor realidad en el interior de estructuras delimitadas. La estratificación social significa para el individuo mas, en relación con vecino, y los conflictos de intereses significan mas para él, en relación con el empresario conocido, que los que se dan en el seno de la sociedad conjunta, menos real.

La transformación de las experiencias individuales,

vividas en muchas entidades sociales pequeñas, en modelos de conducta y controles sociales dominantes tiene lugar - en el seno de la unidad mayor de la sociedad. Así, pues, la formulación general de "industria" y "sociedad" solo - en apariencia es abstracta, ya que todas las relaciones - recíprocas válidas para la sociedad entera y la industria conjunta tienen su funcionamiento real, y ante todo su - significado real, en la empresa particular y en el municipio particular.

El enfoque sociológico para la descripción de la estructura de las sociedades está en el supuesto de que toda estructura social puede considerarse como institucionalización de un sistema mas ó menos coherente de posiciones de valor. La valoración dominante de los comportamientos y las actividades determina el lugar y las expectativas de comportamiento de todas las funciones sociales particulares.

El sistema específico de valores ó la ética social, entendidos en este sentido, designan el punto en el que - el enlace y la influencia recíproca de industria y sociedad tienen su origen.

Las sociedades en que la producción industrial representa la forma de economía dominante requieren, por razón de las exigencias y los principios de estructura de esta forma de producción, una ética del "racionalismo económico", para el que la adaptación consciente de los medios - existentes al fin perseguido del "éxito económico" es mas



importante que la conservación de forma tradicionalistas. De ahí que tales sociedades no esten dominadas por el "principio de nacimiento", sino por el "principio -- del mérito", y sustituyan la alta apreciación de relaciones directamente personales por la de relaciones -- "universales"; esto es: objetivadas y reglamentadas por normas generales.

Entre los sistemas de valores industrial y social, existen tres centros de gravedad que merecen atención -- especial:

1. La posición central de la función profesional en la vida social de la sociedad industrial.
2. La relación de la jerarquía de posiciones industrial y social, y
3. La relación entre la estructura de clase y de poder en la industria y la sociedad.

Una serie de funciones sociales que en la sociedad preindustrial "particularista" se presentaban todavía -- como acoplados, o por lo menos en íntimo enlace espacial, han sido separadas por la industria. Esto es así, ante todo, por lo que se refiere a las funciones sociales que surgen del origen, de las relaciones familiares y de la profesión. Para el artesano que se hace cargo -- de la empresa de su padre y ejerce su profesión en la casa en que vive su familia, y a menudo con participación de su esposa e hijos, las funciones de hijo de un artesano, de padre de familia y de maestro artesano, con

todas las obligaciones y también los derechos de ellas resultantes. estan relativamente unidas todavía.

El trabajador industrial, en cambio, ejerce ya su profesión en un lugar separado de su vivienda, sin relación objetiva con los intereses y la posibilidad de participación de su familia en la mayoría de los casos y, hasta cierto punto independientemente de su origen. Las tres funciones de hijo de campesino, de padre de una familia y de trabajador de una fábrica son tres esferas separadas de su existencia social.

La separación de las diversas esferas sociales - tienen en primer lugar como consecuencia el que la familia, tanto en el sentido restringido de esfera de intimidad como en el mas amplio del lugar de origen, pierda en importancia. Son ahora la función profesional, el mérito y el éxito en la profesión los que determinan , tanto por lo que se refiere al nivel económico de vida como al prestigio y la posición, el destino social de la familia.

La expresión mas clara de la importancia de la función profesional en las sociedades industriales está en su fuerza determinante en cuanto a la posición de su titular.

"La profesión", esto lo han vuelto a confirmar - siempre de nuevo aun los estudios empíricos, "es tal vez el factor mas importante que se halla en la base de la estructura de la posición en el municipio y la industria". Que lugar "ocupe" uno en la sociedad, de -

que prestigio goce, quien se junte con él y con quien se junte él, a quien mire él hacia arriba ó hacia abajo, ó quien lo mire a él desde arriba ó desde abajo. Todo esto se halla determinado principalmente por su profesión, es ante todo la profesión, equipada con un sistema de títulos y símbolos, la que determina la posición del individuo en la jerarquía social.

Finalmente, existe una relación íntima entre la estructura de poder y de clase del mundo industrial del trabajo y su medio social.

La vinculación de la industria a la sociedad circundante se deja ilustrar por medio de muchos otros fenómenos. Por la industria, sobre todo la gran industria, se hace necesaria la concentración de grandes entidades de individuos en determinado lugar. El desarrollo de las ciudades experimenta en esta forma un gran impulso. Y paralelamente al desarrollo de las ciudades aumentan las manifestaciones de la sociedad de masa.

La mecanización y la tecnificación, solo requisitos inicialmente de la producción industrial, acaban abarcando muchos sectores de la vida. La producción en masa de bienes de consumo crea y satisface nuevos hábitos de consumo, cuyo caracter de "masa" determina la fisonomía de la sociedad. En muchos sectores de su vida social, solamente la referencia a las formas y consecuencias del mundo industrial del trabajo permite comprender la estructura y la cultura de la sociedad industrial.

En la sociedad industrial, la industria y la empre-

sa no son solamente una institución al lado de otras, sino que tanto económica como social y culturalmente-constituyen el foco estructural de esta sociedad. La cesación repentina de la producción industrial multiplicaría, sin duda, las consecuencias de su perturbación por crisis ó huelgas. Pero le quitaría ante todo su base a la estructura social. La estratificación - del prestigio y la estructura de clases, el modelo - del comportamiento y las actitudes, el sistema conjun- to de las intensiones valorativas y de la jerarquía - de valores de las sociedades industriales, todo ello - está modelado en gran parte por la industria y por la empresa industrial particular.

Habría de resultar difícil encontrar en socieda- des industriales un fenómeno social que subsistiera - inalterado, y sería de todo punto imposible encontrar un solo individuo cuyo comportamiento y actitud se - mantuvieran iguales, si ya no existiera la producción industrial. Lo mismo que la función profesional se si- túa en el centro de la vida social del individuo, así se situa también hoy la industria en el centro de la sociedad, y la sociología de la industria y de la em- presa, en el centro ó la sociología.

## 2.2. Familia e Industrialización.

El hombre no actúa solo en el ambiente industrial - así sea directivo u obrero. Los problemas laborales inevitablemente son compartidos con su familia y la vida de esta influye y afecta su trabajo.

El estudio de la familia es esencial para comprender al hombre en su comunidad total, ya que muchos problemas de la industria y de la comunidad industrial tienen relación con las clases sociales y con la conducta individual de las personas, según a la clase social a la que pertenecen.

En la clase inferior por ejemplo la madre en muchos aspectos está más unida a sus niños, la lactancia continúa durante más tiempo y el destete es menos brusca que en la clase media y superior. Se instruye al niño con retraso en las prácticas higiénicas, se le permite mayor libertad en sus juegos y se les prestan cuidados más afectuosos cuando se encuentra en dificultades, por otra parte, los padres pertenecientes a esta clase se enfadan muy rápidamente, se burlan hasta avergonzarlos, los azotan y hacen uso de otras formas de castigo físico.

Es fácil comprender que creciendo bajo unas condiciones de privación económica y psicológica, busquen grupos de protección ó manifiesten una conducta irracional (desde el punto de vista de las otras clases), tal como hartarse cuando abunda la comida, comprar más de lo debido cuando poseen dinero. Las frustraciones del "no tener" tienden a fortalecer las exigencias de una gratificación inmediata, no se trata solamente de una actitud de apoderarse de las satisfacciones del momento sino de una tendencia a reaccionar con una mayor libertad de expresión emocional que la clase media. Los niños y los adolescentes tienen -

MO

menos prohibiciones en lo que se refiere a sus expresiones de sexo y cólera, son frecuentes las luchas físicas entre marido y mujer, los padres enseñan a los hijos a pelear y a dar siempre el primer golpe, el juego sucio aparece como el recurso para alcanzar un considerable status entre su familia y compañeros, generalmente los individuos buscan la protección de sus padres, familiares y compañeros de pandilla en contraste con el énfasis que da la clase media a la seguridad en uno mismo.

El obrero industrial que ha crecido en un ambiente de esta clase no está interesado en largos períodos de preparación y trabajo, que puedan conducirle a una recompensa al largo plazo, quiere su recompensa, ahora. Para este tipo de personas, los planes y programas de seguridad social para el futuro tienen poco o ningún valor motivacional.

Los padres pertenecientes a la clase media hacen un esfuerzo para que su hijo viva rectamente, se porte bien en la escuela, piense en objetivos de largo alcance, a menudo se hace un esfuerzo consciente para conquistar gratificaciones inmediatas y para aprender a disciplinarse uno mismo.

La educación se proyecta para facilitar la obra futura, a estos niños se les enseña a ser responsables, independientes y a tener confianza en sí mismos. La agresión física no es bien mirada, como tampoco la expresión descarada del sexo; el noviazgo y el matrimonio se regulan por reglas de buena ó mala conducta, los individuos de clase-media generalmente desarrollan su iniciativa y se esfuerzan por aprender conocimientos tanto técnicos como sociales, lucha por un mejoramiento pero con cierto riesgo, siendo la realización un objetivo dominante, el fracaso llega a ser una amenaza siempre frecuente.

MA

Para los individuos de la clase media situados en la industria, las necesidades de realización son mas importantes, su educación ha sido fruto de sacrificios prolongados, la lucha por la realización desemboca a menudo en la ansiedad que deja tras sí una aversión al trabajo ó una racionalización para disimular los fallos.

En la clase superior al mismo tiempo que se le da gran importancia al gusto, maneras, buenos modales y reputación de la familia, enseña al niño a que él es superior, esto es positivo siempre que la persona no tenga que afrontar demasiado la realidad de la ardúa y difícil competencia, pero puede ser un riesgo cuando los valores exagerados son sobreestimados. El status del individuo le es otorgado por su familia, y puede conservarlo mientras no se salga de la línea de conducta que le ha sido fijada. Individuo que se han levantado en esta situación de protección que les brinda la clase superior para apuros cuando sufren pérdidas en sus negocios y desaparece la "seguridad familiar".

Las actitudes, los sentimientos, los esfuerzos y las satisfacciones de mucha gente en el mismo ó en diferentes niveles de la industria, se comprenden mas facilmente cuando analizamos sus antecedentes de clase.

La industria directa ó indirectamente establece el nivel socio-económico dentro de la comunidad, influyendo incluso en la formación de los matrimonios, porque a través del empleo gran número de hombres y mujeres llegan a relacionarse.

La gente que vive en un mismo barrio es generalmente de una misma clase tienen una clase de trabajo más o menos parecido y una estructura social mas ó menos igual.

La familia industrial-urbana moderna tiene un grado alto de igualdad entre sus miembros. El padre ha perdido -

el aspecto autoritario de la familia patriarcal, los hijos y la mujer generalmente trabajan para ayudar al sostenimiento de la familia.

Aunque los miembros que trabajan puedan abandonar sus problemas en la oficina y no hablar de su trabajo en la casa, gran parte de estos problemas se hacen patente por medio de actitudes particularmente en aquellos casos en que los sentimientos estan comprometidos.

En todos los niveles de la sociedad, el marido es durante un tiempo, miembro de la familia y debe de algún modo acoplar su vida de trabajo a sus obligaciones de vida familiar. Algunos tienen éxito en este aspecto, otros fracasan porque pueden verse dominados ó por su trabajo ó por su familia, encontrándose aquí muchas veces la clave de la adaptación personal.

La forma como un hombre se porta con su familia revela generalmente la manera de satisfacer sus necesidades en el trabajo.

Generalmente las personas que desempeñan altos cargos en sus trabajos, que poseen una vida agitada debido a su clase de trabajo, disponen de poco tiempo para dedicarlo a sus familias y se van creando así pequeñas lagunas familiares, presentándose mas frecuente cuando la esposa posee una posición económica personal que le permite cierta independencia.

Para el hombre de clase media la situación es distinta, pues sus ingresos son generalmente superiores al de su esposa por lo que la familia depende toda ó en gran parte de él, de su salario; hay dificultad del marido en transmitir a la familia sus realizaciones en el trabajo ó falta de ellas, la familia puede advertir sus victorias ó fracasos pero con poco éxito real.

El status del obrero puede ser tan bajo en su familia como en su trabajo, si la esposa ó hijos trabajan como asa



lariados, es posible que ganen tanto ó más que el marido, conduciéndole a comprometerse ante su familia en forma autoritaria dada la situación que se presenta.

Para el individuo, el ambiente total viene dado por los "problemas en la oficina y en la fábrica" y por los "problemas del lugar en que vive". La automatización, cambios tecnológicos, condicionamientos mundiales, todo incide sobre el individuo; los inventos, son una forma de abrir oportunidades para unos y negarlas a otros.

### 3. LOS SINDICATOS EN LA INDUSTRIA

#### 3.1. Evolución Histórica de los Sindicatos.

Los obreros se asociaron en organizaciones para protegerse contra las presiones competitivas de los mercados en expansión aún antes del proceso de industrialización.

No fué una lucha de los trabajadores oprimidos contra los empresarios que los explotaban, fué mas bien, la reacción de los artesanos contra las fuerzas económicas que intentaban suprimir su habilidad y rebajar sus salarios.

Estas organizaciones laborales atravesaron crisis antes de su arraigo definitivo debido a que las fuerzas políticas, jurídicas y sociales se mostraron extremadamente hostiles hacia estas organizaciones porque decían que interferían con las leyes naturales de la competencia constituyendo una amenaza para la propiedad privada. Antes de 1.880 sucedieron varias crisis entre las asociaciones obreras que las hicieron desaparecer virtualmente. Los esfuerzos y la atención de los obreros era atraído por programas

de vivienda, culturales, facilidades de crédito, cooperativas de producción, etc; ya que no concebían que sus condiciones de trabajo y sus salarios fueran mejorados desde los altos mandos de las empresas y que solo les sería posible escapar al riesgo del paro forzoso y a los salarios bajos, convirtiéndose en sus propios empresarios.

A pesar de todos los tropiezos encontrados, los sindicatos obreros hicieron lo posible por sobrevivir y así en la segunda mitad del siglo XIX paralelamente a la expansión de los mercados industriales, los sindicatos nacionales crecieron en número y fortaleza. A partir de entonces el sindicalismo ya no se extinguió durante las crisis económicas y cada reactivación de la industria trajo consigo un nuevo desarrollo. Debido a esta posición de los sindicatos, la amenaza sindicalista se fue extendiendo de nuevo a las industrias, por lo que los empresarios emprendieron una encarnizada lucha con el objeto de mantener sus fábricas no sindicalizadas, despidiendo sin mayor vacilación a los empleados que mostraban simpatías por el sindicalismo, y sólo se contrataban empleados que no estuvieran afiliados a sindicato alguno.

Como resultado de esta situación presentada, se confeccionaron programas de mejoras en las empresas y se procuró la aproximación a los obreros con el fin de eliminar la atracción que ejercía el sindicalismo. Ante esta enérgica campaña de la industria, los dirigentes del movimiento sindical no lograron vencer los obstáculos opuestos por la misma, dando en esta forma la impresión de que el impulso sindical había perdido su fuerza.

La crisis de los años 30 estimuló a los sindicatos - provocando un cambio en el rumbo decadente de estos. El paro y los salarios cada vez más bajos hicieron que los obreros perdieran la esperanza de que los empresarios les iban a solucionar sus problemas, para esos tiempos la atmósfera política estaba en desacuerdo con respecto a la dirección de los negocios de la comunidad, y como consecuencia surgió una ley que protegía el derecho de los trabajadores a asociarse.

Con una masa de obreros dispuestos a afiliarse a los sindicatos y una favorable administración gubernamental, los sindicatos obreros crecieron rápidamente.

A través de una serie de luchas encarnizadas, fracasos y arreglos pacíficos mas del 25% de las fuerzas americanas están organizadas actualmente por el movimiento sindical. Algunos sectores de la industria continúan oponiéndose por lo que el mismo movimiento obrero está en un continuo estado de cambio.

En la mas moderna industria las relaciones empresario-obrero han sido sustituidas por las complejas relaciones empresario-sindicato-obrero. Los sindicatos obreros han llegado a ser una importante institución con la que debe contar la empresa moderna para llevar a cabo sus programas.

### 3.2. Los Miembros de los Sindicatos Obreros.

"El interés de los miembros" es algo tan difícil de definir como "El bien público". Los miembros de los sindi

catos obreros son homogéneos desde el punto de vista de que son trabajadores.

Un sindicato puede representar a escala nacional a distintas ocupaciones en varias industrias. Los miembros de un sindicato pueden estratificarse de acuerdo a sus intereses y actitudes teniendo en cuenta entre otras variables las siguientes: Origen racial y étnico, niveles de cualificación, edad, años de servicio en la empresa y grupos sociales. Muchas veces lo que significa más para un grupo, supone menos para los otros; en algunos aspectos, los intereses de los distintos sectores de los miembros son radicalmente opuestos. Mejores oportunidades para que un grupo progrese puede llevar consigo dificultades para que los demás grupos sigan adelante; más protección laboral para los trabajadores ancianos, a menudo supone menos seguridad para los trabajadores jóvenes.

Las constituciones y los estatutos sindicales describen el proceso de la participación de los afiliados en las decisiones del sindicato; usualmente siguen una pauta muy democrática. Generalmente los jefes disponen que los sectores que tienen intereses importantes estén representados en los comités que determinan las peticiones colectivas a negociar y dirigen las negociaciones. Un grupo determinado, si su presión es muy fuerte, puede alcanzar el derecho de negociar un contrato por separado, o estar representado en la organización sindical por un departamento propio.

Las fuerzas que compiten en el seno de una organización sindical obrera crea una paradoja organizativa. Para

que el sindicato responda a las necesidades de sus afiliados, cada miembro o grupo de miembros debe ser libre para influir en las decisiones y participar en el proceso político.

Aunque tienen muchas funciones, el sindicato es fundamentalmente una organización de lucha, y cualquier cosa que limite su capacidad para enfrentarse a la dirección en una crisis, debilitará su potencia para satisfacer los intereses de sus miembros, por lo que constitución y las costumbres sindicales refuerzan el requisito de la lealtad individual a la organización.

Los motivos para reunirse en un sindicato varían -- con las condiciones económicas y las circunstancias de cada fábrica particular. Razones positivas son el deseo de lograr una mayor seguridad, la inclinación por semejante organización, y el sentimiento de que un sindicato es el único camino para obtener resultados.

Por otra parte, muchos obreros se asocian a causa de exigencias de contrato, conveniencias sociales, o presiones de grupo ejercidas por otros compañeros afiliados. La evidencia demuestra que, independientemente de la razón inmediata para asociarse, la mayoría de los obreros aceptan los sindicatos con cierto grado de convicción. Un problema de salarios o cualquier particular injusticia pueden ser motivo de afiliación, pero el acto de asociarse a un sindicato refleja generalmente alguna necesidad más básica.

### 3.3. Problemas Dentro del Sindicato.

Para que un sindicato obrero pueda conducir a buen fin los objetivos de sus afiliados y dirigentes, es preciso que tome decisiones, actúe y resuelva sus problemas organizativos de orden interno. Las necesidades organizativas y los problemas de los sindicatos obreros constituyen un importante factor para determinar su comportamiento. Para sobrevivir un sindicato debe ser capaz de mantener su fortaleza y resistir los múltiples peligros del ambiente hostil en el cual se desenvuelva. Entre los problemas que se pueden presentar dentro de un sindicato podemos citar entre otros los siguientes:

#### Amenazas a la Supervivencia.

Los sindicatos obreros están convencidos que los empresarios siguen siendo una poderosa amenaza a su supervivencia. La resistencia continua a la organización en muchas áreas industriales y la aceptación forzada en otras, recuerdan las violentas campañas antisindicalistas llevadas a cabo en el pasado. La mayoría de los dirigentes sindicales actuales y los trabajadores se sienten atraídos por la actuación de los primeros activistas y organizadores, conservando gran parte de la desconfianza y antagonismo desarrollados por aquellos, ayudando a mantener una tradición popular sobre el empresario como enemigo.

#### Conflicto entre los Obreros.

La escala de valores propia de la clase media que po

seen muchos obreros está en pugna con los objetivos y métodos de los sindicatos. En los sectores rurales y en algunos grupos burocráticos, esto ha hecho que la organización progresara lenta y difícilmente. En los sindicatos establecidos, los obreros más jóvenes no pueden comparar sus condiciones actuales de trabajo con las condiciones que existían antes de los sindicatos. Los afiliados aceptarán los programas sindicales encaminados a consolidar la organización en tanto que consideren la fuerza del sindicato como medio para la realización de sus aspiraciones.

El hecho de que las demandas del sindicato y la actuación de los mandos sindicales estén frecuentemente relacionadas con objetivos institucionales, es origen de muchos equívocos. Aún en el caso de una huelga irremediable, la conducta del sindicato es considerada irracional desde el punto de vista empresarial.

#### 4. LAS RELACIONES HUMANAS EN LA EMPRESA

##### 4.1. Definición.

A las relaciones humanas conciernen fundamentalmente las necesidades de los trabajadores, y como reacciones en sus relaciones recíprocas y ante la manera de trabajar y el ambiente en que ejecutan sus labores. Es indispensable comprender y aplicar los principios fundamentales de las relaciones humanas para ejecutar un trabajo con buen éxito.

Por relaciones humanas se entiende "La integración del elemento humano para el máximo aprovechamiento de su eficacia".

cia, mediante la satisfacción de las necesidades humanas y el mantenimiento de relaciones satisfactorias entre todo el personal".

Las relaciones humanas ejercen una marcada influencia sobre la efectividad en el trabajo de cualquier grupo. Un dirigente debe tener algún conocimiento del probable comportamiento humano en relación con determinada cantidad y tipo de trabajo, para lograr un objetivo, sin tal comprensión es posible que todo el esfuerzo resulte ineficaz.

Comunmente los miembros de un grupo de trabajo son individuos de diferente preparación, experiencia, aspiraciones, deseos, ambiciones y características Psicológicas. Cada uno ve las cosas de diferente manera y sus relaciones hacia cada uno de los demás, hacia su trabajo, hacia todo lo que lo rodea, son diferentes, varían mucho de uno a otro; sus impresiones derivadas de un mismo acontecimiento suelen mostrar una gran variedad de conceptos individuales. En unos casos, las relaciones humanas del grupo de trabajo causan disgusto, tensión emocional y fricción entre los trabajadores, lo cual trae como resultado la disminución en la eficiencia y derroche innecesario de energía humana.

En otros casos las diferentes clases e intensidades de tales impresiones las toma muy en cuenta un buen jefe, y a veces sus reacciones ante el trabajo y otras circunstancias de sus subalternos, contribuyen a marchar sin tropiezos para lograr un objetivo siguiendo los lineamientos establecidos por el dirigente.



4.2. Importancia del Elemento Humano.

Las relaciones humanas hacen que se le preste aten  
ción considerable al elemento humano. Cuando los traba-  
 jadores se muestran entusiastas, cooperadores, querien-  
 do realizar su trabajo, teniendo alta estimación por -  
 sus empleados y por su empleador, y se muestren ansio -  
 sos de ayudar a sus compañeros de trabajo, es comun re-  
 sumir todo diciendo que "las relaciones humanas son bue  
nas". En cambio es común que los trabajadores no reali-  
 cen una labor notable cuando se sienten frustrados, de  
 mal humor, indispuestos, teniendo una opinión desfavo  
rable de su trabajo ó perturbando a otros con sus actos y  
 actitud. En tales condiciones se dice que las relacio -  
 nes huamans andan mal. Las mismas conclusiones se apli-  
 can a cada individuo, aunque el término "relaciones hu-  
 manas" se asocia con la idea de dos ó mas personas.

Se ha encontrado que muchos de los problemas de la  
 empresa durante las últimas décadas, han sido asuntos -  
 relativos al elemento humano. La aptitud para compren -  
 der los aspectos humanos de un problema y para llevar -  
 buenas relaciones con los trabajadores, con los clien -  
 tes, con aquellos a quienes se sirve y con la comunidad  
 donde trabaja la empresa, adquiere cada día mayor impor -  
 tancia. El llevarse bien con la gente, no significa que  
 no se tengan ideas firmes, ó que irreflexivamente se -  
 acepte cualquier sugestión ó deseo de sus superiores, -  
 subordinados ó personas ajenas a la empresa.

Puesto que toda acción administrativa que contribu -  
 ya a disminuir la eficacia de los trabajadores se inter -

presta como señal de una administración deficiente, se deduce que el gerente que actúe ó piense de acuerdo a las buenas relaciones humanas, tiene que ser mucho más eficaz que el que les presta poca atención.

Toda empresa depende de seres humanos, es muy difícil concebir una en que no participen personas. Tarde ó temprano toda relación, problema o desición involucra el elemento humano de que está constituida toda organización. La importancia del elemento humano en toda administración se pone de relieve en la siguiente cita:

"Administrar es enseñar y dirigir a otras personas, no dirigir cosas. Si este hecho tuviera una aceptación mas general, desaparecerían muchas de las dificultades de la empresa. El alto funcionario o el supervisor que diga que prefiere agotarse haciendo él mismo las cosas correctamente, antes que gastar el tiempo y paciencia necesarios para lograr que otras personas las hagan, está admitiendo que no sabe dirigir". (1)

Otro enunciado que se escucha con frecuencia y que acentúa la importancia del elemento humano dice que el buen éxito de toda empresa depende en gran parte de:

1. Conseguir personas competentes.
2. Darles responsabilidad.
3. Decirles lo que se trata de hacer.

---

(1) Lawrence A. Appley "Management the Simple Way", Personnel. (Nueva York; American Management Association, enero de 1.943) p. 598.

5. Estimularlos confiando en sus aptitudes para lograr el objetivo.

La misma actitud hacia la importancia del elemento humano se expresa en estas frases: "todo gerente es un gerente de personal" y "todo en la empresa gira alrededor e involucra al elemento humano.

4.3. Las Bases de las Relaciones Humanas.

Las relaciones humanas entran en este estudio porque son personas las que trabajan para lograr determinadas metas. Cumpliendo el trabajo y consiguiendo la meta, una persona es es pera:

- 1. Satisfacer sus necesidades personales y
- 2. Satisfacer los intereses de los participantes.

Lo que quiere la gente, desde el punto de vista individual, difiere mucho de una persona a otra. Cada quien tiene diferentes metas personales, le da distinto valor a lo que se logra hacer y busca ciertos fines que para él son especialmente deseables.

Lo mas importante que la gente quiere podría decirse que es:

- 1. Oportunidad para mejorar.
- 2. Estabilidad en el trabajo.
- 3. Reconocimiento de su individualidad.
- 4. Trabajo interesante y
- 5. Horario razonable y remuneración justa.
- 6. Mando eficiente.
- 7. Aceptación como miembro del grupo de trabajo.
- 8. Condiciones agradables de trabajo.

No todas las personas consideran importante cada una de estas cosas y cada quien las apreciará en distin-

to grado. Las características personales especialmente la personalidad, la preparación y las creencias, determinan esas diferencias en lo que cada quien quiere, y son precisamente estas diferencias las que afectan las relaciones humanas.

Las relaciones humanas no sirven exclusivamente - para satisfacer los deseos o necesidades de las personas. Su existencia se debe también al deseo de satisfacer los intereses mutuos del grupo participante.

No es posible que cada quien establezca los medios para satisfacerse sin tomar en cuenta a los demás; por el contrario, busca satisfacer lo que desea trabajando unido y mutuamente con el resto del grupo. Cada uno de los miembros contribuye a alcanzar la meta común del grupo. Cada uno depende de otro y el grupo entero está unido en sus intereses mutuos con el fin de lograr el objetivo predeterminado.

Por tanto el interés mutuo del grupo también afecta las relaciones humanas. Frecuentemente, al reunir - los esfuerzos individuales para formar un grupo de trabajo coordinado, el individuo pierde algo de su personalidad y características, y adquiere espíritu colectivo.

Cuando ocurre esta transición, los deseos personales ceden el lugar a los del grupo, y predominan entonces los deseos comunes, las creencias y los estímulos del grupo. Los miembros tienen, por lo general ciertos principios, cierta manera de hacer las cosas y un modo

lo de conducta aceptable. Esta fusión de individuos - para formar una unidad de trabajo, hace que las labores colectivas se caractericen por la dependencia mutua entre los miembros. Este estado de cosas no es raro y tiende a que predominen las relaciones humanas - que surgen del interés mutuo de un grupo que trabaja íntimamente unido, sobre los esfuerzos para lograr satisfacciones individuales.

4.4. Aplicación de las Relaciones Humanas.

Lo normal es que los empleados trabajen mejor y estén mas satisfechos cuando saben que sus jefes se interesan por ellos y se preocupan por sus deseos y necesidades. Agradecen que se letrate como a seres humanos, no como engranes de máquina ó números de un sistema. En realidad la mayoría de los trabajadores - esperan mucho de sus jefes y de su trabajo. Esperan - que el jefe fomente las buenas relaciones humanas, que aprecie sus actos con ecuanimidad, sin perjuicios, razonablemente y que en su trato con los trabajadores - sea equitativo y justo. La mayoría de los trabajado - res piensan que las relaciones humanas incumben tanto a los jefes como a los subordinados y estan en lo correcto.

Muchos empleados buscan seguridad en el trabajo ,

no solamente económica sino también emocional, es decir, suelen desear un trabajo estable que les permita satisfacer sus necesidades económicas pero también hacer planes sabiendo que sus relaciones con el superior son buenas y que no están sujetas a un cambio inesperado ó violento - que trastorne el clima de tranquilidad en que efectúan su trabajo. Esta seguridad no significa necesariamente que espere que le paguen aunque no haya trabajado, ni que le hagan un contrato escrito diciendo que conservará su trabajo por toda la vida. Es probable que le gustará tener tales garantías, pero es de mayor importancia, en muchos casos, que el obrero ó empleado desee ayudar con su esfuerzo para que quien lo emplea logre una situación que le permita ofrecérle mayor seguridad en su trabajo. Esto significa que a muchos empleados y obreros les gusta participar en los asuntos que le incumben; les gusta que se les pida su opinión, sentir que son "alguien" y que sus ideas y opiniones pesan, influyen en las decisiones de la gerencia. Por el contrario de lo que piensan muchos que desconocen de estos asuntos, esto no quiere decir que los empleados quieran dirigir ó administrar, sino que les gustaría tener la oportunidad para ofrecer sus sugerencias y que de ese modo se beneficiarían ellos mismos y sus superiores.

De lo dicho se desprende que las aspiraciones de muchos trabajadores estén relacionadas entre sí. Querer ganar una posición o ser "alguien" implica no solamente tener la oportunidad para ofrecer sus sugerencias, de avan-

zar, de asumir mayores obligaciones y de efectuar un -  
 trabajo de mayor categoría, sino también que muchas -  
 otras personas sepan que tiene tales aspiraciones. Mu-  
 chas personas sienten fuertes deseos por pertenecer a  
 un grupo determinado, para que se les identifique con  
 un grupo ó círculo de categoría. Sin embargo, ese gru-  
 po distinguido suele casi siempre ser uno al que razo-  
 nablemente consideran poder llegar a pertenecer y en -  
 el que pueden progresar hasta llegar a ser "alguien" -  
 dentro de él.

Tratando a los trabajadores como a seres humanos,  
 estimulando su progreso y mejoramiento, infundiéndoles  
 el deseo de superación, reconociendo el trabajo bien -  
 hecho y asegurándoles un trato equitativo, se obtiene-  
 un resultado favorable en la realización de los traba-  
 jos.

4.5. Como Lograr Buenas Relaciones Humanas.

Existe un considerable número de escritos y publi-  
 caciones sobre cómo obtener mejores relaciones humanas.  
 Los siguientes ocho puntos son guías primordiales para  
 desarrollar la habilidad de fomentar las buenas rela-  
 ciones humanas:

1. "Hacer que las personas se sientan importantes",  
 para la mayor parte de la gente, es de primera -  
 importancia que se les reconozca y tener una po-  
 sición. Desean ser aceptados al igual que otros-

que se consideran importantes. Les gusta dar la impresión de que son "alguien", los títulos y el reconocimiento de sus éxitos estimulan a las gentes, porque quieren ser importantes, les gusta que se les pidan opiniones, dar opiniones, dar consejos y ser tenidos por personas notables dentro de su grupo social.

2. "Reconocer las diferencias individuales", hay diferencias psicológicas entre unas y otras personas. Este hecho está generalmente aceptado pero a veces se aplica mal, pues se supone erróneamente que las mismas metas, deseos e intereses estimularán en igual forma a todos los miembros de un grupo, lo cual es un error. De la misma manera, un supervisor puede emplear un estímulo que para él sería suficiente y que, sin embargo, para un subordinado no lo sea tanto. Es indispensable comprender las características del individuo.

3. "Ser un buen escuchador", se puede obtener mayor comprensión y mas información útil escuchando y dando la impresión de que lo hacemos con interés y ecuanimidad. Muchas diferencias pueden suavizarse cuando una de las partes está dispuesta a escuchar, permitiendo a otro que hable hasta que se canse sin interrumpirlo y que cuente su historia completa, con frecuencia permite que quien lo hace se dé cuenta de que puede estar en un error ó acepte que posiblemente existan otros puntos de vista, tan válidos como el suyo. Todo lo que se opone a las buenas relaciones queda a la vista cuan-



do se escucha con atención y paciencia.

4. "Evitar discusiones", a muchas personas les disgustan las discusiones, porque comprenden que discutir no resuelve las diferencias. Eso de ganar una discusión, es un concepto vago, bien puede decirse que nadie gana y que es mucho lo que se pierde. Muy rara vez el que pierde una discusión queda convencido del punto de vista del ganador, lo mas probable es que la distancia que les separaba antes de la discusión se haya hecho mayor.

5. "Conocer los sentimientos profundos de los demás", por lo general los seres humanos son bastante sentimentales a cerca de sus afectos, experiencias y emociones personales que se originan en sus experiencias íntimas. Estos sentimientos profundos deben aprovecharse para crear buenas relaciones, no para destruirlas. El jefe que ridiculice a un subalterno por sus sentimientos o le diga de plano que está totalmente equivocado no lo convencerá mas que de una cosa: que el jefe es una persona difícil de tratar y llevarse bien.

6. "Emplear preguntas para persuadir", a la mayoría de la gente le gusta hablar sobre asuntos de los que se siente bien informada o que le interesan. El sistema de preguntarles da oportunidad de decir lo que saben y de impresionar a otros con sus conocimientos. También por medio de preguntas hechas con todo cuidado,

es posible lograr que el interlocutor diga "si" a un número de asuntos sin importancia, para que se incline - por decir que "si" en los asuntos importantes. En otras palabras se evita la respuesta "no".

7. "Abstenerse de dominar", las personas se resisten cuando se sienten dominadas; casi todos les gusta hacer lo que les place; aunque admiten que son necesarias ciertas restricciones, las aceptarían, si se les explican y las respetarían. En cambio la imposición y el temor logran que una persona se esfuerce por hacer lo mejor que pueda; de hecho lo que resulta es el resentimiento y la indisposición que determina a su vez la ineficiencia.

8. "Reconocer que la mayoría de la gente es ambiciosa", un ser humano quiere su parte, la que cree que le corresponde, cree en alcanzar lo que esta dentro de su capacidad y de los límites que impone un trato equitativo. Algunas veces existe dificultad en comprender completamente una situación, la solución está en ser recto y justo, en tomarse el tiempo necesario para explicar, para contestar preguntas y para mostrar que la acción está justificada porque se basa en los hechos del caso particular. Estos conocimientos deben ponerse en práctica y convertirse en parte integrante de las relaciones diarias con la gente, algunas veces parece que no tengan mucho efecto, pero esto se debe a que aún no forman parte íntima de la personalidad de quien las usa.

#### 4.6. Ventajas de las Relaciones Humanas.

Las ventajas que se obtienen con las buenas relaciones humanas son grandes y numerosas, es toda empresa se debe reconocer que la aplicación de las relaciones humanas son parte integral y necesaria de la realización del trabajo. Aplicar las buenas relaciones humanas implica pagar por ello un precio en tiempo y esfuerzo, pero éste es casi insignificante comparado con lo que cuenta utilizar las relaciones humanas en forma inadecuada. Las ventajas más importantes de las buenas relaciones humanas incluyen:

1. Acentuar la acción preventiva en lugar de la acción curativa. La promoción de las buenas relaciones humanas ayuda a prevenir el mal entendimiento y las fricciones entre el personal que trabaja en grupos. Se reducen los problemas y circunstancias difíciles, tanto en número como en intensidad, simplificando así el trabajo de jefe.
2. Contribuir a mejorar el personal, la debida aplicación de las relaciones humanas ayuda proporcionando una base de entendimiento y cooperación entre los trabajadores para hacer posible el mejor aprovechamiento de las aptitudes de cada quien al efectuar un trabajo que le interese y estimule.
3. Poner de relieve lo que significa un trato equánime al personal, las relaciones humanas incluyen una apreciación general y completa de las aspiraciones, reacciones y demás características individuales y colectivas. Con la aplicación de estos conocimientos, una persona ad

quiere confianza en sí misma, al tratar con la gente y - puede mantener un equilibrio adecuado en la manera de manejar las diferencias que surgen entre individuos y entre grupos.

4. Ayuda al personal a capacitarse para ascender, ayudando a lograr los resultados deseados, con el concurso de otras personas. Esta cualidad es especialmente valiosa al administrar, y es indudable que en la práctica contribuye a lograr un largo historial de éxitos lo cual es muy favorable para ascender.

5. Señalar los puntos débiles del dirigente y las formas de reducirlos, las buenas relaciones humanas - ponen el debido énfasis en satisfacer y comprender las aspiraciones humanas, tanto individuales como colectivas. Un gerente puede analizar las relaciones humanas en sus propias labores y determinar en donde fallan y donde se podrían mejorar con ventajas para sí mismo y para su personal.

CAPITULO IV  
TRABAJO SOCIAL

CAPITULO IV

TRABAJO SOCIAL

1. TRABAJO SOCIAL LABORAL.

1.1. Definición y Antecedentes Históricos.

El trabajo social industrial constituye una rama de trascendental importancia por el auge que ha logrado la industria en la actualidad. Es una de las especialidades del trabajo social.

El trabajo social de carácter industrial se implantó por primera vez en EE.UU. bajo el nombre de "Orientación Industrial", después de la segunda guerra mundial los trabajadores sociales recibieron el título de consultores industriales.

La tarea principal de ellos era ayudar a los empleados en sus problemas personales y familiares, en cuestiones de la salud, atención de los niños, problemas maritales y dificultades económicas. Algunas veces el consultor industrial, en cooperación con el jefe de personal trataba de resolver las dificultades -

entre un empleado y su superior inmediato, ó entre un empleado y sus compañeros, ó bien los problemas que se le podían presentar en cuanto al tipo de trabajo que le ha sido asignado.

Con el desarrollo de la producción de defensa y el aumento consiguiente de industrias de guerra durante la Segunda Guerra Mundial, muchas fábricas contrataron consultores industriales. Los dirigentes sindicales empezaron entonces a preocuparse sobre la posibilidad de que los consultores industriales pudieran parcializarse en la forma de enfocar los problemas personales y de trabajo, en favor del patrono.

En algunos casos los consultores fueron acusados de ser espías de guerra, de modo que los trabajadores no les tenían confianza. Por esta razón se ideó un nuevo programa de consultores sindicales; se pidió a los trabajadores sociales que formaban el personal del Consejo de Asistencia, o el Consejo de Organizaciones Sociales, y a algunos de los sindicatos afiliados, que entrenaran para el puesto de consultores, a trabajadores seleccionados de entre los obreros, por el hecho de disfrutar de la confianza de sus compañeros de trabajo.

Los cursos de adiestramiento no intentaban convertir en trabajadores sociales, a miembros de los sindicatos, si no trataban de hacer que los voluntarios comprendieran la técnica de la entrevista simple, y los métodos para clasificar los problemas sociales.

En la actualidad los objetivos del trabajo social industrial no han variado en su esencia, puesto que su preocupación sigue siendo el hombre que trabaja, sólo han variado los programas, ya que las necesidades y problemas han cambiado el ritmo de la sociedad.

### 1.2. Importancia del Trabajo Social Laboral.

Es del conocimiento de todos nosotros que toda empresa tiene como objetivo el producir. Pero, para hacerlo necesita del elemento humano; de tal manera que además de su función económica, debe cumplir otra, que es la función social con sus trabajadores, la que realiza procurando el bienestar del personal que labora.

Sabemos además que el hombre que trabaja, no le basta recibir un jornal que llene más o menos las exigencias de su vida diaria. Tiene muchas otras necesidades para las que a veces requiere tanta orientación, como aquél que carece de una fuente regular de ingresos.

Es así como esta doble función ha dado cabida al Trabajo Social en la Empresa, porque la realización de sus objetivos profesionales permite un mayor bienestar de los trabajadores, que en última instancia proporcionan un mejor rendimiento colectivo.

### 1.3. Objetivos del Trabajo Social Laboral.

Entre los objetivos del trabajo social industrial se pueden señalar entre otros los siguientes:



- 1. Velar por la implantación de programas de trabajo que atiendan a la formación integral y defensa del trabajador.

Estos programas abarcan actividades que tienden a elevar el nivel de vida, procurando un mayor bienestar a la clase trabajadora, de manera que tengan oportunidad de superarse como seres humanos.

- 2. Guiar a los trabajadores en la solución de sus problemas y necesidades, que repercuten en el normal desempeño de sus labores. De tal forma que al procurar solucionar estas necesidades y problemas del personal que labora, se contribuye tanto al beneficio de la empresa, al aumentar su producción, como al bienestar individual y colectivo de la nación.
- 3. Motivar al trabajador para crearle conciencia de responsabilidad e interés en su trabajo.
- 4. Contribuir a fortalecer las buenas relaciones obrero-patronales, y de obreros entre sí.
- 5. Planear y realizar actividades con las familias de los trabajadores, procurando elevar el nivel de vida de sus miembros.

1.4. Personal con el cual se realiza la labor.

El Trabajo Social laboral reconoce que el trabaja

dor además de pertenecer a una comunidad de trabajo, ha ce parte de una familia, cuyo funcionamiento social como grupo, determina en gran parte el comportamiento de sus miembros. Los problemas familiares afectan al trabajador obstaculizando el normal desempeño de sus actividades productivas, ya que la familia y el trabajo se en cuentran íntimamente ligados, influyendo en forma recíproca, hasta llegar a determinar que el equilibrio de una comunidad laboral depende no sólo del bienestar per sonal del trabajador, sino también de su familia.

La industrialización en Colombia se ha desarrollado con el elemento humano campesino, originando un cam bio de vida en las familias, pasando de una comunidad rural a comunidad urbana. En esta sociedad urbana tiene que enfrentarse a cambios radicales, ya que pasa de ser una unidad de producción a una unidad de consumo y sufre un largo proceso de adaptación y de aculturación. Se en cuentra también la familia ante una serie de necesidades que tiene que satisfacer y no lo logra por escasez o carencia de recursos.

De tal manera que los trabajadores sociales están de acuerdo en afirmar que para comprender la personalidad de un individuo y sus problemas, es necesario reconocer las demandas de su grupo familiar.

Por otra parte, la empresa se compone también de una directiva y el personal de administración, y con ellos igualmente debe trabajar el trabajador social. De be estar conectado con todos los elementos de la empre-

sa, desde los ejecutivos hasta los obreros. Esto no sólo para que exista una verdadera vinculación Trabajador Social-Empresa, sino también porque entre ese personal se encuentran problemas.

1.5. Métodos y Medios Utilizados.

En cuanto a los métodos de trabajo empleados encontramos que el trabajador social aplica más que todo el Método de Caso, procurando orientar a los trabajadores con desequilibrios económicos, emocionales, de salud, de vivienda a comprender las causas personales, familiares o ambientales que los originan, y a encontrar en sí mismos, en sus hogares ó en la comunidad los recursos necesarios para su rehabilitación. Sin embargo se utiliza el Método de Grupo, para lograr un beneficio especial. Por ejemplo se puede llevar Proceso de Grupo con el Sindicato. Además si veíamos por el bienestar de la comunidad, en este caso la empresa, estará utilizando el Método de Organización y Desarrollo de la Comunidad.

Sea en lo uno ó en lo otro, el trabajador social tiene su labor orientada a lograr la capacitación del trabajador y de los miembros de su familia, para el adecuado desempeño de sus roles y un mejor nivel de vida, repercutiendo en su buen funcionamiento social.

En cuanto se refiere a los medios que el trabajador social utiliza podemos citar: las entrevistas a los trabajadores, herramientas de valor inapreciable

en el campo del trabajo social, las cuales permiten hacer el contacto de persona a persona. Las visitas domiciliarias cuando el caso lo requiera, conducen a un mejor conocimiento de la realidad ambiental. Así mismo la observación es básica para captar la situación real de las cosas, y formarnos un juicio igualmente objetivo.

1.6. Necesidades, Intereses y Problemas presentados.

Podemos decir que son varios los factores que afectan las funciones familiares. Así observamos cómo la Industrialización y la Urbanización han sido causa del éxodo rural, de tal manera que el campesino ha tenido que afrontar los problemas de aculturación.

Otro factor que afecta los patrones familiares, la vida y el funcionamiento de la familia, es el ritmo del propio cambio social, porque es evidente que todo cambio que se produzca en la sociedad ha de influir en aquello.

Otra fuerza que influye notablemente es el adelanto en las técnicas sanitarias que han reducido la tasa de mortalidad materno-infantil, aumentando el tamaño de las familias. Tales presiones de la población se reflejan de diferentes maneras en la misma familia; así por ejemplo: vivienda inadecuada, descenso del nivel de vida que ya antes era bajo, falta de posibilidades de instrucción para los hijos, movilidad de algún miembro de la familia hacia otro lugar, en busca de mejores oportunidades, trayendo esto consigo la desintegración fami -

liar; de tal forma que la estructura familiar cambia, dando cabida a nuevos valores, normas y costumbres.

Podemos resumir los problemas de los trabajadores de la siguiente manera:

1. Bajos salarios que no les permiten vivir de acuerdo a las exigencias de hoy día, viéndose precisados a endeudarse continuamente.
2. Necesidad de Contacto Personal Directo entre Patrones y Obreros: Monernamente se habla de la importancia de las Relaciones Humanas en todo trabajo. Es por lo demás una tendencia que está de acuerdo con el virage general experimentado por el Trabajo Social, y que en el área industrial alcanza su máxima expresión, ya que debido a sus esfuerzos sistemáticos, es de gran importancia en este campo al tratar de establecer relaciones armónicas entre patrones y trabajadores. El Trabajador Social Industrial por un lado vela por los intereses de la industria, desarrollando una mayor comprensión de su finalidad entre las masas de obreros. Por otro lado, vela por los intereses de los obreros, los individualiza, conoce sus problemas, sus aspiraciones, y los estimula como individuos, y no como una máquina más dentro del engranaje de la industria.
3. Valoración del Elemento Humano en la Industria:  
Cuanto más se integre y se incorpore el obrero a

su trabajo, más valor y significado adquirirá - para él. De tal manera que se le debe dar oportunidad para que disfrute de ese derecho que tiene, a valorar su trabajo y que se le reconozca el papel que juega como miembro de esa comunidad laboral.

4. Comprensión de la Importancia de las Funciones- que realiza el Trabajador dentro de la Sociedad. Si los trabajadores están conscientes de la importancia de su trabajo, aportaran con entusiasmo y deseo de progreso, contribuyendo a la prosperidad de la industria.
5. Situaciones Creadas en el Hogar del Trabajador- que afectan su trabajo, también problemas de personalidad y de relaciones entre los miembros de la familia.
6. Situaciones dentro de la Empresa que Repercuten en su Rendimiento: Por ejemplo no entendimiento con su superior inmediato, malas relaciones con los compañeros de trabajo.
7. Relaciones con Otros Departamentos ó Servicios- de la Empresa: El trabajador social debe conectar a los empleados con los departamentos existentes en la empresa y que tienen que ver directa ó indirectamente con los trabajadores.

## 2. EL TRABAJADOR SOCIAL INDUSTRIAL.

### 2.1. Funciones Específicas.

Las funciones específicas del trabajador social industrial se reducen a las llevadas dentro de la Empresa y las realizadas fuera de ella.

Las primeras se refieren al desarrollo de las relaciones humanas que se desenvuelvan en ella, ya sea en beneficio del trabajador, o de la empresa. Las segundas es la acción específica de los trabajadores sociales frente a los casos individuales, que involucren al trabajador y su familia.

La tendencia actual del Trabajo Social Laboral es la de intensificar la labor en el ámbito de la empresa, procurando aumentar las relaciones humanas entre el personal que labora.

Por otro lado, el trabajador social debe mantener estrecha relación con el sindicato, esto con el fin de conseguir la comprensión y el apoyo de los dirigentes, para toda obra de mejoramiento iniciada por el trabajador social.

Son variados los aportes que pueden intercambiarse: De parte del sindicato proporcionando el apoyo de que hablamos antes, de parte del trabajador social apoyo y experiencia al sindicato para la consecución de aquellos objetivos que tengan afinidad con los que persigue el trabajador social.

El trabajador social debe colaborar con todos los

departamentos que existen en la empresa y que tienen - que ver en alguna forma, con el bienestar del obrero.

## 2.2. Condiciones del Trabajador Social Industrial.

El trabajador social industrial debe tener entre - otras las siguientes cualidades:

mística y vocación de servicios, buena salud física, condiciones de personalidad, buen carácter, senti - do común, habilidad para motivar, madurez emocional e intelectual, capacidad para vencer dificultades, pa - ciencia, amabilidad. Debe poseer también ejecutoria - profesional y ser muy activo y dinámico. Tener conoci - miento en sicología de las masas, organización indus - trial, psicología industrial, psicoterapia de grupo, - nociones de cooperativas industriales y otras discipli - nas, que le permiten comprender los objetivos genera - les y específicos de los programas que se desen implantar.

## 2.3. Programas que puede Coordinar.

Para ayudar a los trabajadores en la solución de - sus problemas sea cual fuere el área que los produce - (laboral ó familiar) existen programas cuyas activida - des van dirigidas a proporcionar bienestar.

Los servicios que comunmente existen en la empre - sa son:



1. Fondos para vivienda
2. Atención médica
3. Becas para estudiantes y programas educativos ó de capacitación
4. Ayudas económicas y préstamos
5. Enseñanza y adiestramiento de los trabajadores
6. Bónificaciones
7. Seguridad e higiene
8. Actividades recreativas.

Las primeras se refieren a aquellos préstamos para la adquisición de vivienda, o para algunas reparaciones en ella.

La segunda comprende la tramitación de ingreso a hospitales, clínica de maternidad para las esposas de los trabajadores, incapacidad temporal y tratamientos para los que se requieren los servicios de médicos especialistas.

En algunas empresas hay necesidad de enviar a los trabajadores a realizar estudios. Por lo general todas las empresas realizan estudios de capacitación tendientes a desarrollar en los trabajadores y sus familiares los recursos intelectuales que poseen. Dichos cursos pueden ser: Alfabetización, complementación de estudios de primaria y secundaria, seguridad industrial, relaciones humanas y cursos de especialización. Algunos de estos

cursos son extensivos a las esposas e hijos de los trabajadores y ellos pueden ser: culinaria, repostería, cosmetología, tejidos, charlas educativas etc.

También se proporcionan orientaciones personales - en aquellas problemas que así lo requieran. En ocasiones estas orientaciones pueden ser psicoterapias en grupos y otros programas colectivos, los cuales ofrecen - orientación en masa, de la que se derivan importantes - beneficios personales que se reflejan en la producción - y en la organización general de la empresa.

2.3.1. Enseñanza y Adiestramiento.

La enseñanza y el adiestramiento tienen lugar todos los días en todas las empresas. Se imparten conocimientos, se enseñan a otros a desempeñar el trabajo y - se les estimula a pensar y discurrir, como resultado de programas bien formulados. La enseñanza en general, mejora a las personas, y en las empresas es una necesidad constante, porque es un medio de aumentar la eficiencia de los trabajadores en su puesto actual y los prepara - para ocupar otros mejores. El éxito de la enseñanza depende de varios factores, y uno de ellos es que todo el personal acepta y comprenda los beneficios de esta actividad. Se debe tener en cuenta preguntar a los trabajadores qué enseñanza quieren o creen necesitar, y también se les debe pedir a los demás funcionarios que - aporten sugerencias sobre asuntos o actividades que deban incluirse.

2.3.2. Bonificaciones.

Los planes y programas de incentivos económicos - pueden servir de fuerte estímulo a los trabajadores. - Básicamente, estos planes compensan no solamente por el tiempo empleado en el trabajo, sino también por lo satisfactorio de su ejecución, reconocer servicios sobresalientes, perpetuar una tradición y conmemorar acontecimientos especiales, como aniversarios, la Navidad y una larga permanencia en la compañía. Se debe informar al trabajador de las razones de la bonificación a la hora de dársela, para fomentar las buenas relaciones. Deberá explicarse claramente por qué se paga la bonificación y que no se considere como pago normal. De otro modo puede quedar la impresión de serlo y surgir dificultades por la indebida interpretación, especialmente cuando la empresa, por cualquier circunstancia - no esté en disponibilidad de seguir las pagando.

2.3.3. Seguridad e Higiene.

Además de un programa de seguridad económica, las empresas se deben interesar por la seguridad corporal de su personal, sobre todo la conservación de la salud. Eliminar los riesgos en el trabajo, enseñar al personal a ser precavido, vigilar para evitar actos peligrosos, y acostumar a todos a tener presente la "seguridad ante todo", son los esfuerzos más comunes para fomentar la seguridad.

### 2.3.4. Actividades Recreativas.

Los programas recreativos también pueden llevarse a cabo en las empresas. Los patrocina la compañía pero se deja al personal la desición. Ligas de boliche, clubes de jardinería, bailes, paseos al campo, bandas de música, grupos teatrales, equipos deportivos son ejemplo de las actividades recreativas.

## 3. ACCIDENTES Y SEGURIDAD.

Entre los numerosos y variados problemas relacionados con los hombres que trabajan en la industria, uno de los más graves es el de los accidentes industriales. El costo de los accidentes en tperminos de dinero es enorme, pero en términos de pérdidas humanas es trágico. En este capítulo intentaremos describir la naturaleza de los problemas que conducen a los accidentes y lo que puede hacerse para mejorar la seguridad en la industria.

### 3.1. Concepto de Accidente.

En qué consisten los accidentes? Supongamos que un obrero se cae de una escalera sin más consecuencia que su dignidad ofendida y los pantalones manchados. Puede considerarse un accidente? Supongamos que al --

caer se tuerce el tobillo. Es un accidente? Y el obrero que cae de la escalera y se produce una rozadura en el codo. Podemos llamar a este suceso un accidente? Verdaderamente, cada uno de estos casos podemos denominarlo accidente. Pero, naturalmente, existen diferencias. En el primer caso, los resultados no tienen consecuencia alguna; en el segundo, existe una incapacidad por torcedura del tobillo y, en el último, una herida superficial de la piel del codo. Sin embargo el acto de caer de la escalera es un hecho común en cada uno de estos ejemplos. La diferencia radica en las consecuencias que se derivan de esta caída.

En general, podemos decir que un accidente es un suceso indeseable y desafortunado que ocurre inesperadamente. Pero una completa comprensión de la naturaleza de los accidentes y su prevención requiere que se establezca una cuidadosa distinción entre los actos y sus consecuencias.

Algunos tipos o categorías más importantes de consecuencias de accidentes pueden enumerarse sin ninguna dificultad. Primeramente, existen consecuencias que suponen lesiones sin ninguna trascendencia. Estos son los accidentes en lo que no se producen heridas. Harry choca contra una pieza de una maquinaria en movimiento; resultado: una mancha de grasa y un botón descosido de sus tirantes. Segundo, hay accidentes con lesiones de poca importancia. Pedro choca contra la misma pieza y sufre un ligero desgarró de la piel del antebrazo. Ter-

cero, hay accidentes que implican lesiones de importancia. El contacto de Manuel con la misma pieza da como resultado una mano destrozada que tiene que serle amputada. Y, naturalmente existen accidentes que provocan averías en el material. El tropiezo con la máquina en movimiento y el encontronazo provoca una avería. No habido lesiones, pero el resultado es una máquina estropeada. Las consecuencias son muy distintas en cada uno de estos casos, pero cada una de ellas tiene su origen en un mismo o parecido suceso.

Al estudiar los accidentes, la distinción entre los actos y sus consecuencias se hace más aguda cuando consideramos la importancia que atribuye la industria al tiempo perdido en los accidentes. Esta actitud merece especial atención porque hace más confuso el problema de la prevención de accidentes, cuya solución es, naturalmente, el propósito de todos los programas de seguridad.

Dar excesiva importancia al tiempo perdido, impide que se tome en consideración la necesidad de concentrarse sobre las causas de los accidentes. Las consecuencias son importantes, pero solamente pueden ser eliminadas si conocemos sus causas. Así pues, la prevención de accidentes debe empezar por el descubrimiento de sus causas. Estos factores causales pueden ser investigados sólo a través de una sistemática colección de observaciones dentro de una gran variedad de situaciones. Al estudiar las causas de los accidentes, debemos conside-

rar que todos ellos son importantes.

3.2. Causas de los Accidentes.

Cualquier persona sabe que toda acción tiene una causa, y los accidentes no son una excepción. Un minucioso examen de las causas de los accidentes revela dos clases o categorías principales: condiciones peligrosas y actos peligrosos. Las condiciones peligrosas implican algún aspecto del ambiente físico que determina o hace probable un accidente. Instalación desordenada de la maquinaria, alumbrado, partes móviles sin proteger, suelos grasientos, son ejemplos de condiciones peligrosas. Actos peligrosos son aquellos que conducen a un accidente, o aquellos fallos en la labor asignada que dan por resultado un accidente. En los casos anteriormente citados, en los cuales tres obreros chocan con una pieza de maquinaria en movimiento, el acto peligroso era ponerse en contacto con la máquina. Los resultados eran diferentes en cada caso, pero si el choque no hubiera ocurrido no habría tenido que lamentarse ninguna consecuencia. El descuido en ajustar un mecanismo de seguridad es un ejemplo de conducta negligente que con frecuencia origina un accidente.

3.2.1. Causas personales de los Accidentes.

Entre estas causas podrían señalarse entre otras: falta de visión, enfermedad, preocupaciones, intoxicación

ción, coordinación deficiente, falta de adiestramiento, -  
 fatiga, falta de experiencia en el trabajo a realizar, ca  
 racterísticas de la personalidad etc. Todos estos esta -  
 dos o condiciones constituyen "el elemento humano", y -  
 nosotros los llamaremos justificadamente factores huma -  
 nos.

Si profundizamos en la naturaleza de las causas de  
 los accidentes, incluyendo en nuestro análisis los facto  
 res humanos, comprenderemos mejor el origen de estas cau  
 sas, ya que ahora estamos tratando con algo que puede in  
 dicarnos por qué fue efectuado el acto peligroso. Si so  
 mos capaces de aislar un elemento humano responsable de  
 un acto peligroso, estamos en posición de hacer algo -  
 constructivo. Así pues, si uno de los elementos humanos  
 responsables de un acto peligroso es un desconocimiento  
 del trabajo a realizar, podemos eliminar ese factor cau  
 sativo por medio de un adiestramiento. Si la causa es -  
 una falta de visión, unas gafas apropiadas pueden reme  
 diar la situación. Si el elemento humano es incorregible,  
 el accidentado puede ser trasladado y colocado en otro -  
 tipo de trabajo menos peligroso.

Son siempre responsables los factores humanos de -  
 las condiciones peligrosas? En realidad, sí. Juan sobre  
 carga una correa de transmisión y se marcha; más tarde, la  
 correa se rompe, y el resultado es un accidente para -  
 Juan o cualquier otro trabajador. La causa directa del -  
 accidente -la correa rota- es una condición peligrosa -



causada por un acto peligroso de Juan. Pero por qué cometió Juan dicho acto? Por qué tensó la correa y luego se marchó? Estaba distraído debido a que tenía que pagar unas cuentas? Si profundizamos en el accidente nos encontramos con que el estado de ánimo de Juan (el factor humano) fue la causa indirecta origen de las causas directas.

En realidad, no es difícil presentar un caso en el que todas las situaciones peligrosas tengan su origen - en los factores humanos. Maquinaria gastada y con un - mantenimiento deficiente puede crear una situación peligrosa que podría provocar un accidente. Pero si la maquinaría se conservara en buen estado y las piezas gastadas fueran reemplazadas por otras nuevas a tiempo, se pondría remedio al desgaste y la situación peligrosa no se presentaría. Por qué un obrero no mantiene una máquina en buen estado de funcionamiento? Qué factor humano es causa de tal negligencia?

Si todos los accidentes tienen una causa, un análisis y observación cuidadosa nos conducirían al descubrimiento de las causas. La siguiente etapa consistiría indiscutiblemente en eliminar las causas. El resultado - inevitable sería la ausencia de accidentes.

### 3.2.2. Causas Ambientales de los Accidentes.

Además de los factores o condicionamientos internos, propiamente humanos, también existen factores externos

ternos o ambientales que contribuyen a los accidentes. Estos pueden ser entre otros:

Alumbrado y Temperatura.

Casi nadie arguye que el alumbrado o las condiciones de visibilidad no afectan a la cantidad de accidentes en determinadas situaciones. Es un hecho comprobado que ocurren menos accidentes a la luz del día que con cualquier clase de iluminación artificial. Una compañía de seguros estimó que el 25 por ciento de todos los accidentes industriales eran debido a una iluminación deficiente.

Igualmente la temperatura produce efectos que pueden aumentar el riesgo de accidentes. Una serie de datos extraídos de un estudio de este problema, indica que existen pocos accidentes entre los trabajadores de una fábrica cuando la temperatura se mantiene alrededor de los 21o.C, pero que experimentan un aumento cuando la temperatura aumenta o disminuye.

Dureza del Trabajo.

Aunque existen escasas pruebas de ello, los esfuerzos físicos que tienen que realizar los trabajadores contribuyen probablemente a los accidentes. En una de las pocas investigaciones sobre este tema, se observó a los obreros de una fábrica que realizaban esfuerzos muscular, encontrándose que la relación de accidentes producidos durante la tarde respecto a los de la

mañana no difería de la relación correspondiente a personas que trabajaban en máquinas. Por la tarde, la productividad de los hombres que realizaban el trabajo físicamente más pesado, era, sin embargo, menor que la de los obreros encargados de un trabajo más ligero. En términos de accidentes por unidad productiva, por consiguiente, los trabajadores cuya tarea requería un mayor esfuerzo físico aparecían en desventaja. Esta conclusión sugiere que a medida que avanza el día, el número de accidentes por unidad de producción aumenta - para los hombres que efectúan las tareas que requieren un mayor esfuerzo físico.

Reacciones al Ambiente.

Es razonable suponer que ciertas normas, actitudes y condiciones dentro de un grupo de trabajo, pueden ser la causa de accidentes. Una moral baja, pocas oportunidades de mejorar de posición, la presencia de un gran número de obreros jóvenes, obreros faltos de interés, etc., son ejemplos de factores ambientales que pueden relacionarse con un comportamiento que origine un accidente.

3.3. Informe sobre los Accidentes.

Un buen informe incluirá datos sobre los siguientes puntos:

1. Fecha, hora del día, turno, localización. Las condiciones de trabajo cambian a menudo; a veces,

de manera sistemática, de día en día, de hora en hora, de turno en turno. Por ejemplo, el obrero del turno de día llega al trabajo después de haber descansado toda una noche y habiendo tomado su desayuno. Por el contrario, el obrero del turno nocturno desarrolla una actividad más variada antes de empezar el trabajo. Los efectos de la fatiga son mucho más pronunciados durante la última parte de la jornada de trabajo. Estos y otros factores parecidos pueden tener influencia en la manera de desarrollarse los accidentes.

2. Empleo, tarea, actividad. Estos datos suministran información específica acerca del tipo de trabajo que se efectuaba en el momento de ocurrir el accidente. El potencial de riesgo de las diferentes tareas y de las operaciones de que consta cada una de ellas, puede de este modo ser determinado. Supongamos que un pintor cae de una escalera al descender de la misma de espaldas a los peldaños. Su empleo: pintor; su tarea: usar la escalera; su actividad: descender de la misma.

3. Tipo de Accidentes. Una información de esta clase incluirá una descripción exacta de la naturaleza del accidente. Estos datos descriptivos no han de ser necesariamente extensos y detallados. En el caso del pintor que cae de la escalera, la expresión "cayó al suelo" sería suficiente.

4. Causas inmediatas del accidente. Esta información tiene en cuenta la causa del accidente en términos

de actos y condiciones específicamente peligrosos o las combinaciones de ambos.

5. Resultados del accidente. Los datos que se incluyen en este apartado consideran la localización de las lesiones, descripción de las mismas y la magnitud del daño. producido en máquinas o aparatos. Frecuentemente, la persona que lleva a cabo una relación del accidente no puede describir, inmediatamente, con precisión, las heridas o desperfectos ocasionados. Se necesita, por una parte, la asistencia médica y, por otra, la ayuda de un experto que fije la cuantía de los daños.

6. Experiencia. La importancia que tiene la experiencia profesional en relación con el tipo de accidente puede determinarse solamente mediante un cuidadoso análisis de datos fidedignos, el origen de los cuales debe ser el informe del accidente. Datos de esta clase pueden ser de gran ayuda al planear un programa de adiestramiento en seguridad.

7. Datos Psicológicos. Las puntuaciones de los tests de aptitud, las descripciones de personalidad y test de perfeccionamiento, deben incluirse, si es posible, en la relación del accidente. El análisis de estos datos puede proporcionar información para identificar algunos de los factores personales que han contribuido en el desarrollo del accidente.

Los datos completos de cada uno de los apartados -

mencionados constituyen los mínimos requisitos para confeccionar un informe del accidente que sea de utilidad.

3.4. El Problema del Adiestramiento en la Prevención de Accidentes.

Cuando hablamos de utilizar los recursos humanos en una organización industrial o en una nación, inevitablemente tenemos que pensar en una preparación, en un adiestramiento. Los individuos deben aprender a realizar algunas actividades específicas para lograr ciertos fines. Los fines deben ser especificados, determinados, y la conducta de los individuos moldeada y modificada para que puedan realizar la tarea requerida como miembros de una organización. Moldear y modificar son palabras claves. Definen el sentido del adiestramiento, en realidad, de todo proceso educativo.

En esto consiste el adiestramiento y esto es lo que realizan los centros de preparación y los sistemas educativos: Empiezan con unos individuos que se comportan de una determinada manera y van modificando su conducta para que, al finalizar, se comporten de una forma determinada, que es definida como el producto final del programa de adiestramiento.

El adiestramiento en la industria se ha hecho más necesario con la creciente complicación de la ma-

quinaria y de los procedimientos de trabajo.

En el área de la prevención de accidentes la función del adiestramiento consiste en reducir el número de accidentes. El instructor debe conseguir un cambio en el comportamiento de sus alumnos, los cuales si el cursillo tiene éxito, se comportarán en lo sucesivo con más seguridad y prudencia. El adiestramiento en la prevención de accidentes debe dirigir especialmente su atención hacia aquellas fases del trabajo en las que han sido frecuentes los accidentes.

Solamente se logra una reducción de accidentes a través del adiestramiento, si el obrero aprende a comportarse de una forma segura en el trabajo. Si a un obrero recién llegado a la empresa, que no conoce las disposiciones de seguridad de la misma, se le forma en este aspecto y demuestra que ha comprendido. Puede considerársele instruido en la prevención de accidentes? No, necesariamente. El conocimiento no siempre garantiza una actuación correcta. El problema del adiestramiento supone claramente dos fases: Primera, el obrero debe aprender a comportarse de un modo seguro; segundo, debe ser estimulado a poner en práctica sus conocimientos.

Cuándo debe efectuarse el adiestramiento? El primer paso para determinar cuándo es necesario el adiestramiento es examinar los informes de los accidentes. Si en los archivos sobre tareas peligrosas no constan datos suficientemente detallados, es prudente hacer uso de alguna clase de tests para averiguar los deta -

lles necesarios. Dicho tests debería cubrir todos los aspectos de trabajo que tuvieran relación con la seguridad. Relativamente pocas industrias usan tales tests, a pesar de que son claramente útiles al responsable de seguridad, ya que le informan por dónde tiene que empezar para establecer un programa de adiestramiento sobre la prevención de accidentes. Si el tests revela falta de conocimientos en la forma de realizar un trabajo con seguridad, el adiestramiento debe satisfacer esta carencia. Si los obreros poseen ya los conocimientos necesarios y, a pesar de ello, se continúan produciendo accidentes, el problema es encontrar la manera de estimular al obrero a que ponga en práctica lo que ya sabe. Tarea que puede desempeñar el trabajador social.

El programa de adiestramiento debe estructurarse en base a un cuidadoso examen de los informes sobre los accidentes ocurridos. Si el análisis muestra que la operación X es altamente peligrosa, es lógico dedicar más tiempo al adiestramiento en esta operación que en la operación Y, que presenta escaso riesgo.

Una vez determinada la necesidad de un adiestramiento y elaborado el programa del cursillo de prevención de accidentes, un buen sistema para empezar consiste en que el instructor demuestre al alumno la forma segura de realizar una operación determinada. Viendo como se realiza dicha acción el alumno adquiere una idea de conjunto de cómo ha de realizarla. Después de la demostración tiene lugar un coloquio para determinar si el alumno puede ex-



presar con sus propias palabras la forma de llevar a cabo correctamente una tarea.

A continuación, debe tratarse de que el alumno realice la acción por sí mismo y debe repetir la operación hasta que se vea claramente que la ejecuta con un grado aceptable de habilidad. La demostración solamente enseña al alumno lo que debe hacer, y la gente sólo asimila las cosas cuando las hace por sí misma.

Para aclarar algunos de los puntos más importantes del adiestramiento en seguridad pueden utilizarse libros, folletos, revistas, charlas y películas; sin embargo, todos estos sistemas nunca pueden sustituir a las demostraciones directas y a la ejecución activa bajo la supervisión de un instructor experimentado, en el que debe recaer la responsabilidad del adiestramiento. A veces, la responsabilidad del adiestramiento recae en un experto en la materia, eterno a la empresa. Generalmente no creemos que ésta sea una medida acertada. Los extraños, por lo general, no conocen el ambiente de trabajo de una fábrica determinada lo suficiente para resolver los problemas peculiares que se presentan a diario. Además, los extraños son considerados por los trabajadores como individuos desvinculados que están de paso en la empresa.

La responsabilidad de descubrir y corregir las deficiencias de adiestramiento cae íntegramente dentro del campo de acción de los mandos intermedios. Los mandos intermedios se muestran generalmente reacios a aceptar la responsabilidad del adiestramiento de seguridad,

alegando que ya tienen demasiado trabajo. En este caso, se presenta a la dirección el problema de lograr que los mandos intermedios acepten dicha responsabilidad. La intervención del trabajador social puede ayudar a solucionar el problema proponiendo una reorganización de todas las obligaciones del encargado o puede también sugerir el nombramiento de unos ayudantes.

### 3.5. Técnicas para Fomentar la Seguridad.

Una parte del problema de la prevención de accidentes radica en la manera de estimular al obrero a que ponga en práctica sus conocimientos en la materia. Durante los últimos años se ha hecho cada vez más evidente el fenómeno de que los empleados desean participar activamente en los asuntos que afectan a su propio bienestar. Este principio puede ser aplicado para fomentar el deseo de seguridad entre un grupo de trabajadores, haciendo que los mismos obreros se comprometan a tomar decisiones necesarias para poner en práctica las normas de prevención de accidentes.

Como ejemplo práctico de los efectos que produce la participación de los empleados en la elaboración de las decisiones, consideremos el caso de introducir la práctica de llevar calzado de seguridad en una operación de un taller de acero. Fueron seleccionados algunos trabajadores que estaban bien considerados y merecían el respeto de sus compañeros. Se les dio a conocer

Una serie de informes que mostraban un gran porcentaje de lesiones en los pies y se les pidió que presentaran sugerencias o recomendaciones para prevenir tales accidentes. La práctica de llevar calzado de seguridad fue eventualmente sugerida por los miembros del grupo, sobre los que recayó la responsabilidad de tomar todas las decisiones concernientes al mismo.

Existen varias razones importantes que explican por qué el caso que acabamos de describir se resolvió con tanta eficacia. Ante todo, la decisión fue tomada por las mismas personas directamente afectadas. En psicología, se va convirtiendo en axioma el principio de que las personas se muestran más profundamente interesadas cuando se les permite algún grado de participación en la determinación de su propia actividad. Contrariamente a la opinión popular, muchas personas desean asumir alguna responsabilidad. Permitir a una persona que tome una decisión, equivale a hacerle un cumplido, porque se demuestra respeto por su opinión.

Una segunda razón de la efectividad de la decisión del grupo fue que, el cambio fue introducido gradualmente. En general se opone resistencia a los cambios bruscos. Los sistemas antiguos y habituales son tenazmente defendidos debido a que están muy arraigados a están completamente asimilados. Para contrarrestar la resistencia que se opone al cambio, es necesario, entre otras cosas, una introducción gradual del nuevo método y evitar, si es posible, cualquier deci -

sión arbitraria procedente de alguien que no está directamente afectado por el cambio.

Otras de lastécnicas para fomentar la seguridad - muy difundida en las organizaciones industriales es el uso de carteles y campañas dirigidos a estimular el cumplimiento de las normas de seguridad. Su efectividad es algo discutible, aunque, bajo ciertas condiciones, parece que son de utilidad.

Los carteles han de llevar un mensaje simple, razonable y constructivo, redactado en términos positivos.

Los carteles se usan con el fin de atraer el máximo de atención. Su legibilidad y un uso adecuado del color son factores importantes para captar la atención. Por la misma razón. No deben colocarse demasiados carteles ya que podrían dispersar la atención sin resultado positivo. La mejor manera de llevar a cabo una campaña de seguridad es que ésta se prolongue indefinidamente.

CAPITULO V

INVESTIGACION PRACTICA

## CAPITULO V

### INVESTIGACION PRACTICA

#### 1. ANALISIS DE LA INVESTIGACION.

Esta investigación se realizó en el sector industrial con el objetivo de fijar la posición de la Directiva de una Empresa frente a la Profesión de Trabajo Social.

Se tomó una muestra de once empresas en base a:

- La magnitud Productiva de la Empresa
- Al número de trabajadores.
- Y en donde en la actualidad no hubiera Trabajador Social, para sentar el motivo de la ausencia de este profesional en el campo empresarial.

Se realizaron un total de 50 encuestas; de donde 50 va a equivaler al 100% para las preguntas cerradas.

1.1. Empresas Investigadas.

Industrias Román Ltda. & Cía.

Gaseosas Posada Tobón.

Industria Licorera de Bolívar.

Jabonería Daniel Lemaitre & Cía.

ABOCOL

Grasas del Litoral La Suprema S.A.

ECOPELROL

Lechería Higiénica S.A. LESA

Industrias Alimenticias NOEL S.A.

Purina Colombiana S.A.

CYANAMID de Colombia.

POSICION DE LA DIRECTIVA DE UNA EMPRESA FRENTE LA PROFESION DE TRABAJO SOCIAL.

A. DATOS DE LA EMPRESA.

Nombre de la Entidad \_\_\_\_\_

1. Actividad Productiva de la Empresa \_\_\_\_\_

B. DATOS PERSONALES.

1. Cargo que Ocupa en la Empresa \_\_\_\_\_

2. Años de Servicio en la Empresa \_\_\_\_\_

C. CONOCIMIENTO DE LA PROFESION.

1. Conoce usted la Profesión de Trabajo Social?

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

2. Cuál cree usted son las funciones del Trabajador Social?

1. Desarrollo de las Relaciones Humanas entre el Personal que labora.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

2. Orientar a los Trabajadores en la Solución de sus Problemas.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_



3. Orientar a los Trabajadores en sus Organizaciones Laborales y de Bienestar Social.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

4. Organizar a los Trabajadores Alrededor de sus intereses.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

5. Procurar el beneficio de la Empresa.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

3. Usted cree que las funciones del Trabajador Social deben ser distintas de las enumeradas anteriormente?

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

(En caso de si)

4. Cuáles debían ser:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

D. POSICION DE LA DIRECTIVA FRENTE A LA PROFESION.

1. La Empresa ha contado con los Servicios de un Trabajador Social.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

170

(en caso de si)

2. Qué experiencia puede anotar?

---

---

---

---

(Si la experiencia es positiva)

3. Por qué actualmente no cuenta con los Servicios de un Trabajador Social?

---

---

---

---

(En caso de no)

4. Por qué no han contratado los servicios de un Trabajador Social.

---

---

---

---

**E. PERSPECTIVA DE TRABAJO EN ESTE CAMPO.**

1. Considera usted necesario que la Empresa cuente con los servicios de un Trabajador Social.

1. Si \_\_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_\_

171

1.2 ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS

DATOS PERSONALES

ACTIVIDAD PRODUCTIVA DE LA EMPRESA

CUADRO No. 1

	Comes- tibles de leche	Pasteu- rización y Alcohol	Licores y gaseosas	Bebidas del petr <sup>o</sup> leo.	Derivados del petr <sup>o</sup> leo.	Produc- tos qu <sup>i</sup> micos.	Jabones	Gras <sup>as</sup> y Aceites	Concen- trados para ani- males.
3	5	5	10	4	8	4	6	5	
6%	10%	10%	20%	8%	16%	8%	12%	10%	

Se seleccionaron empresas de diferente actividad productiva. El mayor porcentaje (20%) corresponde a bebidas gaseosas dado que en la ciudad existen varias industrias de este tipo, que por su magnitud debieran contar con un Trabajador Social. Le sigue en orden en razón del porcentaje (16%) las industrias dedicadas a la elaboración de productos químicos, luego la de grasas y aceites (12%). El menor porcentaje (6%) corresponde a la industria de comestibles.

172

DATOS PERSONALES

CARGO QUE OCUPA EN LA EMPRESA

CUADRO No. 2

Categoría	Cargo	Cantidad	Porcentaje
Jefe de Producción.	Jefe de Mantenimiento	4	8%
	Jefe de Rel. Industrial	3	6%
	Jefe de Perso. Industrial	5	10%
	Jefe de Ventas	3	6%
	Jefe de Operaciones	6	12%
	Jefe de Entrenamiento	2	4%
Superintendente.	Administrador	2	4%
	Superintendente	1	2%
	Jefe Almacén	1	2%
Jefe de Contabilidad.	Jefe de Contabilidad	9	18%
	Secretario	1	2%

En realizada a nivel de Directiva votó el siguiente resultado en cuanto a Directivos entrevistados. El a los jefes del Departamento de Contabilidad. El 12% para los jefes de Producción y Operaciones. El erentes y Jefes de Personal. El 8% para los Jefes del Departamento de Mantenimiento. El porcentaje m- aspondió a los Secretarios Generales ya que son pocas las empresas en que éste toma parte de las deci-

173

DATOS PERSONALES

AÑOS DE SERVICIO EN LA EMPRESA

CUADRO No. 3

De 1 a 5 Años	De 6 a 10 Años	De 11 a 15 Años	De 16 a 20 Años	De 21 y Más Años.
21	9	11	3	6
42%	18%	22%	6%	12%

El presente cuadro muestra los años de servicio que tienen las personas entrevistadas en sus respectivas empresas, que permiten conocer el grado en que cada uno de ellos pueden enfocar los diferentes problemas que se le plantean en relación con la empresa donde trabajan. El mayor porcentaje (42%) al comprendido entre los 1 y 5 años. El 22% entre 11 y 15 años. El 18% entre los 6 y 10 años. El menor porcentaje (6%) entre 16 y 20 años. Puede observarse también que el 12% (mayor porcentaje que el anterior) corresponde a las personas que tienen más de 21 años de servicio en la empresa.

174

CONOCIMIENTO DE LA PROFESION

CUADRO No. 4

CONOCE USTED LA PROFESION DE TRABAJO SOCIAL?	
SI	NO
42	8
84%	16%

En cuanto al conocimiento de la profesión se puede observar a través de este cuadro que un 84% de los Directivos entrevistados dijeron conocer la Profesión pero no en forma amplia, sino más bien superficialmente. Un 16% afirmó un desconocimiento total de la Profesión de Trabajo Social.

CONOCIMIENTO DE LA PROFESION

CUADRO No. 5

FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL

	Orientar a los Trabajadores en la solución de sus problemas.		Orientar a los Trabajadores en sus Org. laborales y de Bienes Social.		Organizar a los trabajadores alrededor de sus intereses.		Procurar el beneficio de la Empresa.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
Desarrollo de las relaciones humanas.	49	1	50	41	9	36	14	50

19.6% 0.4% 20% 16.4% 3.6% 14.4% 5.6% 20%

Refiriéndose a las funciones del Trabajador Social los Directivos estuvieron de acuerdo por lo que demuestran los altos porcentajes en las diferentes preguntas: 19.6%, 20%, 16.4%, 14.4% y 20% respectivamente que estas abarcaban el desarrollo de las relaciones humanas, y la orientación de los trabajadores en la solución de sus problemas y en sus organizaciones de Bienestar Social lo cual redundó en beneficio de la empresa, sin embargo en la función 3 y 4: Organizar a los trabajadores alrededor de sus intereses y orientarlos en organizaciones laborales casi un 10% en total se opuso a ello como lo veremos más claramente en el cuadro número 6 y 7.

176

CONOCIMIENTO DE LA PROFESION

CUADRO No. 6

Usted cree que las funciones del Trabajador Social deben ser distintas de las enumeradas anteriormente?

SI NO

26 24

52% 48%

En este cuadro observamos que un 52% de los Directivos respondieron que las funciones del Trabajador Social debían ser distintas a las anotadas, refiriéndose más que todo a la organización de los trabajadores, alrededor de sus intereses como es motivarlos para que se reúnan en sindicato.



177

CONOCIMIENTO DE LA PROFESION

CUADRO No. 7

OTRAS FUNCIONES DEL TRABAJADOR SOCIAL

No organizar a los trabajadores en sindicatos.	Hacer énfasis en el nivel educativo de los trabajadores.	No organizar a los trabajadores alrededor de sus intereses.	Trabajar más con la familia del obrero.
12	1	12	2
44.4%	3.7%	44.4%	7.5%

Por medio de este cuadro se puede apreciar en forma más clara lo que se anotó en el cuadro número 5. Casi un 90% de los Directivos estuvieron de acuerdo que Trabajador Social no debe organizar a los Trabajadores en sindicatos ni alrededor de sus intereses.

Un 3.7% respondió que se debía hacer énfasis en el nivel educativo de los obreros y un 7.5% que se debía trabajar más con la familia del obrero.

POSICION DE LA DIRECTIVA FRENTE LA PROFESION

CUADRO No. 8

La Empresa ha contado con los servicios de un Trabajador Social?	
SI	NO
-	50
-	100%

El 100% de las empresas visitadas no han contado con los servicios de un Trabajador Social. En el cuadro número 9 se puede apreciar el porcentaje de las razones que los Directivos expusieron acerca del por que de la ausencia de este Profesional en el sector industrial.

POSICION DE LA DIRECTIVA FRENTE LA PROFESION

CUADRO No. 9

Falta de Divulgación de la Profesión	Desempeño de las Funciones del T. S. por el Depto. de Rel. Ind.	Escaso número de trabajadores.	No es una necesidad apremiante.	Por tener T. Sociales en la Sede.	Por el poco tiempo que tiene la profesión	Reestructuración de la empresa.	El Sindicato puede ir en contra del T. Social	Su función - la puede sustituir el Jefe de Personal.	No sabe.	No hay conciencia de importancia del Trabajo Social	No han hecho solicitud de trabajo	Falta de Presupuesto.
17	8	9	1	3	1	4	1	4	2	6	1	3
28.3%	13.4%	15%	1.7%	5%	1.7%	6.6%	1.7%	6.6%	3.3%	10%	1.7%	5%

La razón más importante que los Directivos señalaron para justificar la ausencia de los Trabajadores Sociales en el Sector industrial fue: La falta de divulgación de la Profesión en este campo que como vemos le corresponde un 28.3%. Luego le sigue: Escaso número de trabajadores en algunas empresas (15%). En tercer lugar el hecho de que el Jefe de Relaciones Industriales desempeñará las funciones de Trabajador Social (13.4%). En cuarto lugar la falta de conciencia sobre la importancia del Trabajo Social (10%). En quinto lugar la reestructuración de la Empresa (6.6%) y el desempeño de las funciones del Trabajador Social por el jefe de personal (6.6%).

PERSPECTIVA DE TRABAJO EN ESTE CAMPO

CUADRO No. 10

Considera usted necesario que la Empresa cuente con los Servicios de un Trabajador Social?	
SI	NO
44	6
88%	12%

Las perspectiva de trabajo en este campo son prometedoras.

Un 88% de los Directivos consideró importante y necesario que las empresas contaran con los servicios de un Trabajador Social. Sólo un mínimo porcentaje (12%) consideró a este Profesional como no necesario en el sector industrial.

2. ACEPTACION DEL TRABAJADOR SOCIAL POR PARTE DE LA DIREC  
TIVA DE LA EMPRESA.

2.1. CONCLUSIONES.

Como conclusiones de este estudio tenemos las si -  
guientes:

El Trabajo Social es conocido superficialmente en el sector industrial así lo afirmaron los Directivos entrevistados, personas que por su cultura (la mayoría profesionales) podían emitir un concepto sobre Trabajo Social en general, pero en forma concreta desconocen los objetivos específicos de la profesión y la función del Trabajador Social.

La principal razón de este poco conocimiento de la - profesión de Trabajo Social en el sector industrial es - la falta de divulgación y motivación de la misma en este campo tanto por parte de la Escuela de Trabajo Social como por parte de los egresados al no ofrecer sus servi - cios una vez obtenido su título profesional. Todo esto - ha contribuido a que dentro del sector empresarial no - exista una verdadera conciencia de la importancia y necesidad del Trabajador Social como elemento que puede contribuir al beneficio de la empresa.

Los directivos consideraron que el Trabajador So - cial debía ser un puente de enlace entre ellos y los o - breros, y en ningún momento la persona que fuera a moti-

var, organizar u. orientar a éstos alrededor de sus intereses laborales como era el caso de los sindicatos.

## 2.2. RECOMENDACIONES.

Que la Escuela de Trabajo Social amplía la visión de la profesión en el sector industrial demostrando su importancia y necesidad inicialmente, a través de alumnnas prácticamente de último año, que por el hecho de estar prontas a egresar poseen la experiencia y los conocimientos suficientes para realizar una integración de los métodos del Trabajo Social. Más adelante cuando se haya logrado el objetivo fundamental: El reconoci - miento de la profesión en el sector industrial podrían vincularse alumnas practicantes de semestres menores.

La Escuela de Trabajo Social también debe procu - rar por medio de los profesores de las respectivas cá - tedras relacionadas con los campos de aplicación del - Trabajo Social motivar al alumnado hacia todos los dis - tintos sectores, concediéndoles importancia por igual - de manera que se vaya superando el hecho de que mien - tras en algunos campos hay un exceso de Trabajadores - Sociales, en otros el número de ellos es muy limitado. (Por ejemplo el sector industrial de Cartagena) debido quizás a los mismos profesionales en este ramo.

Por último y de manera especial recomendamos a - los Trabajadores Sociales que una vez egresados se pre - senten en las empresas a ofrecer sus servicios. El he -

cho de no haber recibido solicitud de trabajo para desempeñar el cargo de Trabajador Social, fue una de las tantas razones anotadas por los Directivos entrevistados como causa de que dicha empresa no contará entre sus colaboradores con este profesional.

BIBLIOGRAFIA

B. WON HALLER GILMER, Psicología Industrial. Ediciones Martínez Roca- Barcelona.

SIGMAN MIGUEL, Problemas Humanos del Trabajo Industrial-RIALP.

GIBALDO TAIME, Psicología Laboral Aplicada a las Relaciones Humanas. Externado de Colombia- Bogotá - 1.966.

GEORGE R. TERRY, Principios de Administración. Compañía Editorial Continental S.A.; México-España-Argentina.

MILTON M. MANDELL, Selección de Empleados de Oficina-RIALP.

DABRENDORT, Sociología de la Empresa y de la Industria Manuales UTEHA No. 176.

URRUTIA MIGUEL, Historia del Sindicalismo en Colombia. Bogota- Editorial.

CHARLES H. CAMISHE, Pruebas Psicotécnicas en la Selección de Personal- RIALP

MAYO ELTON, Problemas Humanos de una Civilización Industrial. Ediciones Nueva Visión- Buenos Aires.



J. AC BROWN, La Psicología Social en la Industria. Fondo de Cultura- Mexico.

LASKI HAROLD J. Los Sindicatos en la Nueva Sociedad. Fondo de Cultura Económica- Mexico.

WALTER, Dinámica del Trabajo Social. Editorial Paz Mexico 1969.

ORTUETA R.L., Técnica de la Dirección de Personal. Selección de Temas Empresariales- Madrid.

RUIZ CAMARGO CARLOS A., La Participación de los Trabajadores en los Beneficios de las Empresas. Ediciones Tercer Mundo.

BENDIX REINHARD, Trabajo y Autoridad en la Industria. - EUDEBA Editorial Universitaria de Buenos Aires.

KERR CLARK Y OTROS, El Industrialismo y el Hombre Industrial. EUDEBA Editorial Universitaria de Buenos Aires.

MILAGRO SUAREZ Y OTRAS, Trabajo Social Laboral. Tema desarrollado en la Cátedra de Campos de Acción. del Trabajo Social. Escuela de Trabajo Social- Cartagena 1973.

INFANTE VILLARREAL ARTURO, Desarrollo Organizacional-Una Nueva manera de guiar el Trabajo de los Hombres. Universidad de los Andes. Trabajo Mimeografiado.