

Acción transformadora del trabajo social en la empresa:

GALLETAS MC KAY: UNA EXPERIENCIA CONCRETA

MARIA CRISTINA SILVA
Profesora Escuela de Trabajo Social, Universidad Católica de Chile

ISABEL MONCKEBERG
Asistente Social de Mc Kay

La experiencia que vamos a analizar nace en una empresa con más de 80 años de existencia, donde ejecutivos y trabajadores —de común acuerdo— optaron por la alternativa de la participación como una nueva etapa de progreso en el campo económico y humano.

Galletas Mc Kay es una empresa del rubro alimenticio que elabora un producto de gran demanda y abastece a la mayor parte del mercado.

En sus comienzos fue una empresa de carácter netamente familiar; sin embargo, con el correr del tiempo, se transformó en Sociedad Anónima, conservando siempre la familia fundadora parte de su capital y su dirección.

En la actualidad es una empresa de tamaño mediano, con alta tecnología, donde laboran 600 trabajadores (la mayor parte de ellos, mujeres) en un proceso de trabajo continuo con jornadas de 8 horas.

En Mc Kay el personal se encuentra agrupado en dos sindicatos: profesional e industrial. Las relaciones laborales se caracterizan por ser muy directas, pues existen canales de comunicación adecuados. Las actividades recreativas y culturales son nutridas y variadas: existen clubes deportivos, centros femeninos, sala-cuna, casino.

A comienzos de la década del 60 la Dirección de la Empresa se planteó la necesidad de encontrar una estructura más ágil y moderna en relación tanto a su meta productiva como al desarrollo social y humano de sus componentes. En

esta perspectiva, se realizaron cambios tecnológicos importantes, se adecuó la estructura administrativa, y —mediante la contratación de una asistente social— se dio comienzo al bienestar social de la empresa, como una respuesta a las demandas sociales.

El primer problema detectado que se debió enfrentar fue salud, debido a la conocida insuficiencia de los recursos existentes*.

Buscando alternativas de solución, tratando de obtener la maximización de los resultados con la utilización óptima de los recursos, se optó por un convenio entre la Empresa y el Servicio Nacional de Salud. Mediante este convenio, Mc Kay aportaba el local, los recursos médicos y paramédicos; y el Servicio, las prestaciones que por mandato de la ley le corresponde otorgar. Conjuntamente, se realizaron convenios de atención pediátrica y así, ambos programas, permitieron dar una total cobertura al aspecto preventivo y curativo.

A partir de ese momento comenzó a tomar cuerpo la necesidad de participación: concretamente, la participación en bienestar de las personas a quienes la acción social prestaba sus servicios.

* Los diversos problemas que hubo que abordar, al igual que las soluciones propuestas, tendieron a satisfacer necesidades humanas básicas, físicas y sicosociales.

Los primeros pasos que se dieron en este ámbito, el de la participación, correspondieron a un programa habitacional.

La situación-problema en que se encontraba el grupo los llevó a realizar su propio diagnóstico de la situación socioeconómica familiar de los posibles integrantes del programa. Con los resultados y, de acuerdo a las metas propuestas y los recursos disponibles, surgió del grupo la alternativa de solución más adecuada, en este caso: la formación de una cooperativa de la vivienda.

A pesar de las dificultades que hubo que enfrentar, este programa constituyó un gran proceso educativo en aspectos propiamente cooperativos, legales, administrativos, técnicos, conducción de grupos, liderazgos, mejoramiento de relaciones humanas y vida comunitaria. Y actualmente, podemos ver a gran parte de estos trabajadores —integrantes de la experiencia cooperativa— desempeñándose activamente en el proceso de participación dentro de la Empresa.

Es interesante destacar que esta instancia no sólo constituyó una experiencia de participación a los socios, sino también a su grupo familiar, ya que en la etapa habitada de las viviendas se ha formado toda una organización comunitaria, en la que destaca el taller artesanal formado por los cónyuges de los asociados.

Este plan de acción cooperativa, posteriormente, sirvió de base a otro grupo importante de trabajadores para una nueva cooperativa de vivienda.

Existieron, también, otros programas en que la participación se dio en forma clara y definida. Por ejemplo, el proyecto de casino. En él los trabajadores mismos, a través de sus organizaciones sindicales, después de plantearse diversas soluciones, buscaron y determinaron el modelo a seguir.

Los programas de salud, antes mencionados y que comenzaron cubriendo al sector industrial, se extendieron luego al sector de empleados y, actualmente, el servicio agrupa prácticamente a todos ellos, representados por un comité directivo. Y ha tomado bajo su cargo, no sólo el otorgamiento de beneficios, sino también la celebración de convenios de atención médica y labores de prevención. Esta, pues, es otra instancia de participación de los trabajadores en un organismo que responde a sus necesidades y a su realidad.

Pensamos que no es necesario detallar todas las experiencias que señalan el inicio de bienestar dentro de la empresa Mc Kay, ya que la piedra angular es la orientación que se le otorga. El trabajo social puesto en marcha permitió, en

una primera etapa, capacitar a un grupo de personas que, al sentirse responsables y solidarias de los proyectos, asumieron tareas que exigían un mayor estudio y dedicación.

Se puede visualizar claramente cómo, a partir de ese proceso, han ido emergiendo algunos líderes. Por una parte, los programas tendían a lograr metas concretas frente a proyectos específicos; y, por otra, producían en los individuos un crecimiento y madurez personal y social. Los trabajadores que participaron en ellos, adquirieron seguridad y fueron capaces de realizar tareas y tomar responsabilidades que nunca imaginaron.

En este sentido, las acciones realizadas a través del Bienestar deben ser consideradas como una preparación del camino, como una preparación en la acción, para la responsabilidad que paulatinamente deberán ir asumiendo los trabajadores de una empresa participada.

REFLEXIONES

El hecho de haber formado parte del proceso de participación en Mc Kay, desde su nacimiento, permite hacer algunas reflexiones que creemos generales o generalizables al proceso de transformación de la empresa por la vía de la participación:

- En un primer momento se da una natural resistencia al cambio por el riesgo que éste significa. Pero esta actitud se va superando en la medida en que se adquiere confianza en que los postulados proclamados van logrando ser realizados.

- A través del proceso el trabajador —incorporado activamente a él— manifiesta un crecimiento y una maduración ostensible. Esto nos da, como profesionales, una nueva dimensión de nuestro trabajo: si nuestros principios postulan el reconocimiento de la capacidad del hombre para autotransformarse, aceptando y valorando el aporte de las personas y los grupos, debemos reconocer la vialidad de la acción común, a través de las organizaciones sociales participativas.

- Frente al proceso de transformación de la Empresa, el Bienestar Social debe replantearse en términos de ser, con mayor claridad, una meta importantísima a alcanzar por todos los trabajadores, como también se convierte en un claro camino de capacitación para la participación plena en la gestión de la Empresa.

- El trabajador que participa en los comités

de empresa recibe informaciones financieras, técnicas y otras, que muchas veces no logra manejar adecuadamente. Resulta más factible para el trabajador participar en el ámbito de Bienestar, donde los problemas y políticas a seguir llegan más fácilmente a él, porque lo atañen más directamente.

- El proceso de participación abre conciencia en los trabajadores, no sólo de la necesidad de mejorar la eficiencia de los servicios que otorga Bienestar, sino también de la forma en que se otorgan.

- Desde el Bienestar, el trabajador social motiva, por una parte, a los trabajadores hacia la real participación mediante la incorporación de ellos a los programas del área. Y, por otra, impulsa, a través de su acción profesional, la participación de la comunidad laboral, porque si dicha participación no se genera en las fuerzas vivas de la empresa, ésta no llegará a una real transformación. El trabajador social tiene una permanente oportunidad de colaborar en el estudio, análisis y evaluación del proceso, a fin de adecuarlo a las demandas de la realidad.

- Cada uno de los momentos del proceso es una instancia para el profesional del trabajo social; para promover la capacitación, ya sea a través de programas formales, ya sea realizándola de manera informal a través de su continuo quehacer.

- Nuestra acción profesional nunca ha permanecido ajena al medio familiar de los trabajadores. El quehacer del Bienestar no puede ni debe estar dirigido solamente al trabajador. Esto adquiere especial importancia en una empresa en transformación, ya que una verdadera participación no está sólo condicionada por la acción dentro de la empresa, sino que debe ser considerada como una actitud ante la vida, proyectada evidentemente al grupo familiar. Dada esta coyuntura, el trabajador social debe tener —con mayor razón— presente la necesidad de incorporar al grupo familiar a los proyectos que se implementen. Si en un comienzo del proceso la labor del trabajador social está orientada a motivar a personas y grupos, a medida que se avanza, el

papel del profesional adquiere una dimensión de mayor profundidad y compromiso.

- El Bienestar, como organismo, se ubica dentro de la estructura general de la empresa. Ahora bien, en una empresa en proceso de transformación, deberá estar ubicado en la línea de la participación. En este marco puede darse como organismo independiente y autogestionado, o como una organización global incorporada a la estructura de participación. Por nuestra experiencia, pensamos que una buena alternativa es estructurar un consejo o comité de Bienestar, formado con representación de los trabajadores —que establece la política a seguir en el área—, pero incorporado plenamente a la estructura general de participación, conservando así la autonomía necesaria para poder realizar las tareas propias del Bienestar.

- Dadas las condiciones de un tipo de empresa como Mc Kay, donde la participación viene a ser el eje de la estructura interna, consideramos que el hombre, sujeto de nuestro trabajo, adquiere una dimensión insospechada e inagotable. Este hombre tendrá la oportunidad de desarrollar sus potencialidades en la medida en que obtenga un justo reconocimiento al esfuerzo realizado.

POST DATA

Pero eso no es todo.

Si bien es cierto que el camino hacia la participación se inició en el área de bienestar, ésta es sólo una parte del proceso. Actualmente en Mc Kay, una vez puesto en marcha el convenio de participación en la gestión e información, se están elaborando y llevando a la práctica programas de capacitación. También se encuentra en estudio el convenio que concretizará una participación plena, tanto en la propiedad como en los frutos.

No quisiéramos terminar esta colaboración sin agregar que estos logros se han obtenido, principalmente, gracias a la excelente disposición del directorio, al progreso de los trabajadores en su preparación personal, a una concepción humanista del hombre y, sobre todo, a la *confianza mutua*.