

DIFERENTES NIVELES DE ACTUACION PARA EL TRABAJO SOCIAL DE EMPRESA

Mónica Jiménez de Barros
Directora
Escuela Trabajo Social
Universidad Católica *

El Instituto de Administración de Personal tuvo la gentileza de invitarme a participar en una jornada sobre el presente y futuro de la administración de los recursos humanos. El tema me parece de enorme importancia y ofrece una buena oportunidad para discutir y precisar los objetivos del Bienestar Social en la empresa y el rol que frente a él le corresponde al Asistente Social.

Lo que expondré a continuación constituye solamente una primera proposición y como tal es enteramente discutible.

LA EMPRESA COMO UN SISTEMA SOCIAL ABIERTO

Me parece imposible hablar sobre el rol del trabajador social de empresa sin antes precisar brevemente el concepto de empresa: La Empresa debe ser vista como una organización social, como un sistema social.

Es, además, una organización en interacción constante con el medio ambiente que la rodea y posee muchos subsistemas relacionados entre sí por flujos de entrada (insumo) y de salida (producto), así como por relaciones de autoridad, comunicación y decisión. Los subsistemas tienen su propia dinámica, pero son interdependientes. Cada uno de ellos puede a su vez ser visto como sistema.

¿Qué le exige el medio a la empresa? El medio le pide efectividad y eficiencia; le exige que cumpla los objetivos con calidad y cantidad, utilizando para ello un mínimo de recursos. La empresa tiene sus objetivos. Es un sistema organizacional que debe cumplir una función en la

sociedad y que para lograrlo debe organizar y coordinar todos los recursos de que dispone. Pero esta tarea no es tan sencilla de cumplir, pues en la empresa trabajan personas que también tienen objetivos y metas individuales. El gran dilema es la conciliación de objetivos: los individuales y los organizacionales.

Recordemos que la meta esencial de toda empresa es producir y/o distribuir bienes y prestar servicios, y no, como a veces se supone, otorgar bienestar a sus trabajadores. Sin embargo, el bienestar, como veremos, colabora activamente para que la empresa pueda cumplir sus objetivos.

EL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA

El recurso humano de la empresa puede contribuir u obstaculizar la efectividad y eficiencia de la empresa, según sea el tipo de comportamiento que asuma.

El comportamiento humano es, en general, motivado y la motivación no es otra cosa que el mecanismo que impulsa el comportamiento de los individuos en busca de sus objetivos individuales.

Algunos autores que han estudiado el tema de la motivación en el trabajo, señalan que:

- El individuo tiene objetivos complejos, competitivos, conscientes y basados en sus necesidades.
- Su comportamiento laboral está conscientemente dirigido hacia el logro de estos objetivos.
- El individuo tiene reacciones afectivas (actitudes) hacia los productos obtenidos (recompensas) como resultado de su comportamiento (1).

* Para preparar este trabajo, me fue de gran utilidad la memoria para optar al Título de Asistente Social de Arrau Mariela, Garcés Julia, Orrego Matilde, Risopatrón Verónica. "Marco de Referencia y Algunas Herramientas Conceptuales que permitan al trabajador social conocer y dimensionar las necesidades de los trabajadores en la empresa". 1978.

(1) Lawler III, E. E. "Motivation in Work Organizations" Monterey, California: Brooks Cole Publishing, 1973.

El individuo es un ser en estado constante de necesidades. La satisfacción de algunas de ellas, dependen de su vida en la empresa.

La satisfacción de sus necesidades hace que el trabajador tenga una actitud positiva frente al trabajo. Por el contrario, el no alcanzar sus objetivos personales produce en el trabajador actitudes y sentimientos negativos. Estas, a la postre, se traducen en estructuras paralelas que pueden entorpecer el logro de los objetivos de la empresa.

El desconocimiento sistemático por parte de la empresa de los sentimientos (positivos y/o negativos) del trabajador, repercute desfavorablemente. Asimismo, cuando los trabajadores reconocen que la empresa les da oportunidades de satisfacer necesidades, desarrollan un comportamiento positivo, lo que incidirá directamente en la efectividad y eficiencia.

Muchos estudios indican que mientras más altas sean las expectativas para satisfacer necesidades en la empresa, el comportamiento de los trabajadores será más positivo. Por el contrario, si la empresa ofrece escasas posibilidades, el comportamiento será deficiente y conflictivo.

ROL DE LA EMPRESA EN RELACION AL RECURSO HUMANO

A la empresa, junto con interesarle una alta productividad, debiera interesarle la mantención del recurso humano, es decir, asegurar la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo. Para ello, la empresa debería proporcionar oportunidades para que el trabajador se realice y se sienta satisfecho en su trabajo. Debería otorgar servicios de bienestar para la satisfacción de sus necesidades no sólo fisiológicas, sino también de seguridad, de pertenencia, de estima y de actualización. Ahora bien, ¿qué entendemos cuando hablamos de necesidades?

NECESIDADES HUMANAS Y BIENESTAR

Si vemos al hombre como un ser necesitado o en estado de necesidad y al bienestar social como la respuesta a las necesidades humanas, es fundamental precisar cuáles son tales necesidades.

La conceptualización que en esta materia proponen Maslow, Herzberg, Myers y Vroorn nos aportan un panorama amplísimo para reflexionar

sobre el bienestar y el rol que le cabría a la empresa y a los profesionales del Area Recursos Humanos, para que el trabajador lo logre.

Los autores mencionados vienen trabajando este tema desde 1954, y han desarrollado y publicado un verdadero modelo teórico-empírico acerca de las necesidades. Cada uno de ellos ha hecho su aporte para la comprensión del problema. Por su parte, unas alumnas de la Escuela de Trabajo Social hicieron una memoria donde elaboraron un esquema de las necesidades del hombre, que quisiera reproducir, porque me parece una síntesis muy iluminadora.

ESQUEMA DE NECESIDADES

Las autoras esquematizan la relación existente entre los enfoques de Herzberg, Maslow y Myers, para facilitar el estudio y comprensión general del concepto de necesidad. El eje central del esquema es la categorización de Maslow, que abarca todas las necesidades del hombre, desde las fisiológicas hasta las de actualización. Herzberg y Myers no incluyen las necesidades fisiológicas, porque suponen que ellas se satisfacen fuera de la empresa (2). (Ver nota en página siguiente).

Analizaremos el esquema y señalaremos la participación que le cabe a la empresa en la satisfacción de ellas.

Necesidades fisiológicas: En ellas se incluyen las necesidades de alimentación, salud, vivienda y vestuario. Son las primordiales para el hombre. Su tendencia a satisfacerlas en primera prioridad y, por consiguiente, si están insatisfechas, tiende a olvidar y postergar toda otra necesidad o aspiración.

Efectivamente, no es la empresa la primera responsable de la satisfacción de este grupo de necesidades. Se supone que al pagar un salario justo, la empresa se libera de esta responsabilidad, y que sería el Estado u otras instituciones privadas especializadas quienes deberían ofrecer servicios de salud, vivienda, alimentación, vestuario. Pero, ¿qué sucede en la práctica?

La empresa no consigue desligarse de estas necesidades del hombre, y ello por diversas razones: salarios insuficientes para comprar los servicios necesarios; ineficiencia del aparato estatal para cubrir con sistemas eficaces a toda la población necesitada; alto costo de los sistemas privados, que por tener fines de lucro no son una alternativa viable para la mayoría de los trabajadores.

Frente a esta realidad, la empresa se ve en la obligación de coordinar los esfuerzos y recursos estatales, de la empresa y del trabajador, y proponer soluciones que permitan que el trabajador y su familia cubran este conjunto de necesidades básicas.

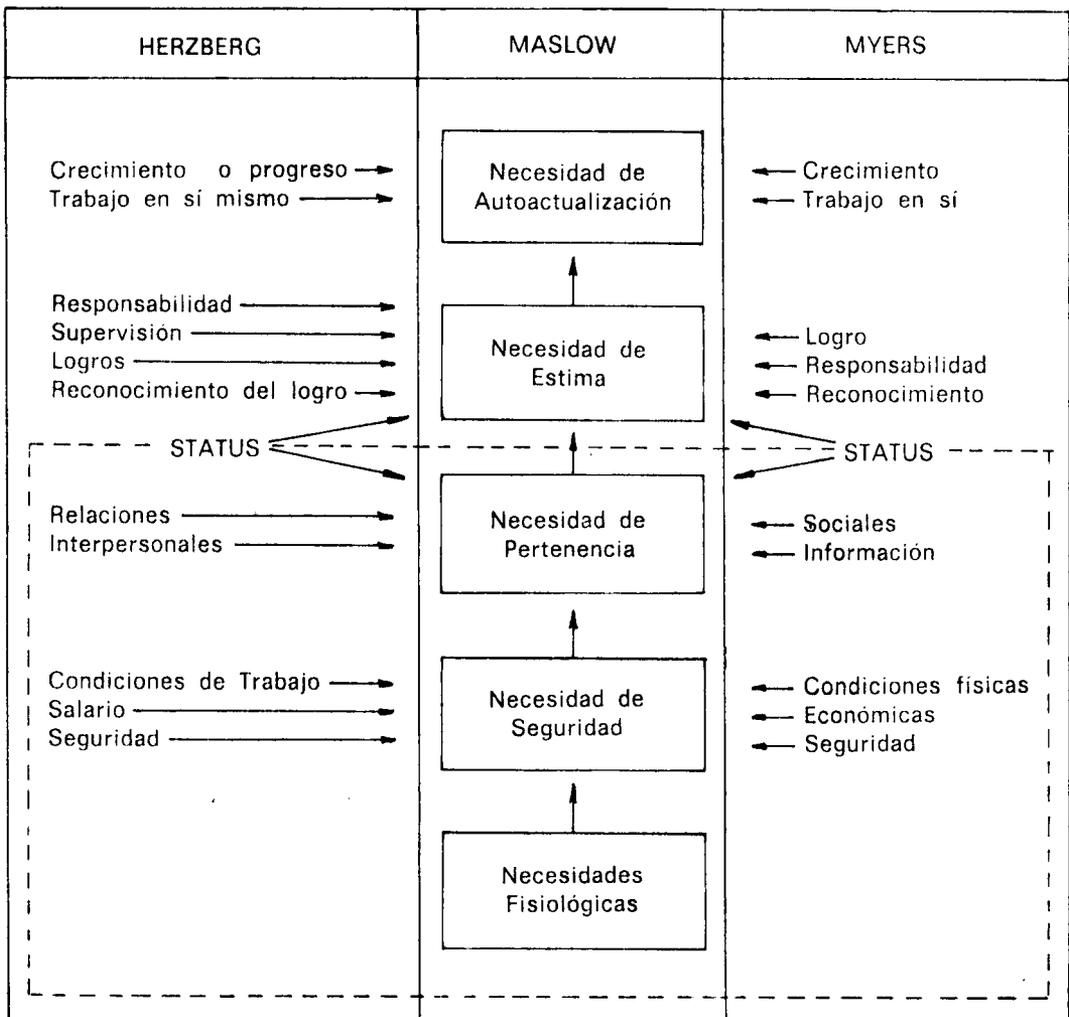
Necesidad de seguridad. En la medida que las necesidades fisiológicas están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de seguridad. El ser humano tiene una tendencia innata hacia la búsqueda de seguridad. En este sector de necesidades, la empresa tiene efectivamente un rol que cumplir, ya que le compete establecer un sistema de normas y procedimientos en la empresa que garanticen organización. Además, le

corresponde pagar una remuneración y establecer condiciones de trabajo seguras y gratas.

Necesidades de pertenencia y amor. Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen las necesidades de afecto, amor y posesión. En la empresa se manifiestan a través de todo el sistema de relaciones interpersonales, de información, de comunicación y de participación.

Es difícil que la empresa se desligue de esta responsabilidad, ya que el hacerlo le traerá conflictos entre el grupo de trabajadores. Fundamental es la implantación de buenos sistemas de información, de comunicación y de supervisión del trabajo. El ser humano necesita sentirse par-

(2) ESQUEMA DE NECESIDADES



Estas necesidades son las primarias.

te, de ahí que cada día más, se busquen mecanismos de participación en la información, en las utilidades, en la decisión y en la propiedad.

Para Herzberg estas necesidades son lo que él llama un "factor de higiene", es decir, sirven principalmente para prevenir la insatisfacción en el trabajo, pero no representan un factor de motivación. Al satisfacer las necesidades hasta ahora mencionadas, la empresa logra mantener al trabajador sin conflictos durante la actividad laboral, pero está lejos aún de lograr satisfacción laboral e interés del trabajador por mejorar la productividad.

Necesidades de estima. Todos tenemos necesidad de ser reconocidos, todos deseamos realizarlos, tener libertad e independencia; a todos nos interesa nuestro prestigio, deseamos que nos presten atención y que nos aprecien. A este conjunto de necesidades se les llama "de estima".

¿Por qué son importantes estas necesidades? Básicamente, porque su no satisfacción produce frustración, sentimiento de inferioridad, debilidad, impotencia. Su satisfacción, en cambio, convierte al hombre en un ser que se aprecia, que se tiene confianza, que cree en su valer, en su fuerza, en su capacidad y suficiencia. Se siente útil y está dispuesto a colaborar en la organización. Sobran los comentarios: no cabe duda que un hombre frustrado es un mal elemento en la empresa.

El sistema de supervisión tiene especial importancia. Son los jefes directos los encargados de reconocer el trabajo. Son ellos quienes, bien capacitados y conscientes de esta necesidad del hombre, deben reforzarlo en todo lo positivo, y si tienen esta actitud de reconocimiento podrán también corregir las conductas inapropiadas. Hay un refrán que señala, "Una exigencia sin amor, me rebela; un amor sin exigencia, me aburre".

Necesidades de autoactualización. Toda persona tiende a ser más, a desarrollarse, a progresar como persona, a saber más, a amar más, a tener más. A toda persona, una vez satisfechas las otras necesidades, le interesa su crecimiento personal y el trabajo en sí mismo.

Últimas investigaciones señalan que fuertes motivaciones laborales se derivan del logro, la responsabilidad, el desarrollo, el ascenso, el trabajo en sí y el reconocimiento.

Considerando estos antecedentes, a la empresa debería interesarle diseñar políticas encaminadas al desarrollo del trabajador como persona y como recurso humano de la empresa.

El bienestar en la empresa, actualmente.

Si quisiéramos expresar cómo vemos la realidad del bienestar en la empresa tendríamos, en primer lugar, que reconocer que en general bajo el concepto de bienestar se ubica únicamente la satisfacción de necesidades fisiológicas, vale decir, de alimentación, salud, vivienda y vestuario del trabajador y de su grupo familiar, lo que se logra a través de la administración de beneficios y de proyectos específicos.

En algunas empresas, el concepto es más amplio y se define también como área de competencia del bienestar la satisfacción de necesidades de pertenencia. Es decir, se solicita que la unidad de bienestar organice actividades de grupos (sociales, recreativos, deportivos) para fortalecer en el trabajador el sentimiento de incorporación a la empresa.

Lo segundo que debemos anotar es que, en general, en las empresas no se habla de una política de bienestar en un sentido amplio, que le dé cobertura a todas las necesidades humanas. Cuando existe política, se le llama "Política Social de la Empresa", o "Política de Relaciones Industriales". Al referirse a Bienestar, se circunscribe al término a la unidad de bienestar, unidad que es administrada por un asistente social y cuya área de competencia está reducida a un sector de las necesidades del trabajador.

En tercer lugar, se ha observado en las empresas un bajo nivel de conciencia en relación a las necesidades que el trabajador tiene y debe satisfacer dentro de ellas. Los empresarios y los técnicos del área, salvo excepciones, no han profundizado en el conocimiento de temas tales como necesidades humanas, satisfacción laboral, mantención y desarrollo del recurso humano, etc. Esta realidad repercute negativamente en la prioridad que se le debería asignar a este subsistema dentro de la empresa.

En cuarto lugar, las empresas no conciben al trabajo en el área de "bienestar" (o de la "Política social o de Relaciones Industriales") como un trabajo en equipo a nivel del Servicio Social. El Asistente Social no es ni se siente incorporado al equipo de Recursos Humanos, no informa, no se le evalúa su trabajo, no incorpora sus programas en el conjunto mayor llamado Política Social (3).

(3) Confrontar investigación de María Angélica Alvear, llamada "Desempeño Profesional en la Empresa", publicada en enero de 1978.

Futuro del bienestar en la empresa

Si se tomara conciencia de lo que significa el concepto de bienestar, no cabe duda que en toda empresa debería haber una política destinada a satisfacer las necesidades humanas del trabajador y que ella debería llamarse Política de Bienestar en la Empresa. No insistiremos en la importancia del nombre, lo que sí destacaremos es la urgencia de una política de Desarrollo Social de la Organización y del Recurso Humano, de amplia cobertura y que permita, a través de diversos programas, la mantención y desarrollo de los trabajadores de la empresa.

Esta política debería considerar:

1. Un diagnóstico de las necesidades de los trabajadores y de la empresa en tanto organización, donde los trabajadores deberían encontrar satisfacción a sus necesidades humanas.
2. Programas y Proyectos en relación a:
 - 2.1. Necesidades fisiológicas (salud, vivienda, vestuario, alimentación).
 - 2.2. Necesidades de seguridad (condiciones de trabajo, salario, seguridad física y social, etc.).
 - 2.3. Necesidades de pertenencia (grupos deportivos, sociales y recreativos en general, grupos para fomentar relaciones interpersonales. Creación de mecanismos de información, comunicación y participación).
 - 2.4. Necesidad de estima (supervisión educativa, estímulo y reconocimiento de logros, incentivos a la responsabilidad en el trabajo, etc.).
 - 2.5. Necesidades de actualización (desarrollo del espíritu creativo, capacitación y perfeccionamiento personal y profesional, ascenso y progreso personal, etc.).
3. Un sistema de mantención y evaluación de la política de desarrollo social de la organización y del recurso humano.

Este sistema estaría destinado a medir la efectividad y relevancia de los proyectos en relación a las necesidades; a crear habilidades para enfrentar los problemas de desajuste entre lo programado y lo realizado, y a asegurar que se cumplan los objetivos esperados de desarrollo personal y organizacional.

EQUIPO DE RECURSO HUMANO Y TRABAJO SOCIAL

Es difícil concebir una política de desarrollo personal y organizacional sin pensar en un equipo que se haga cargo de su implementación. Es imposible que una sola persona asuma tan compleja tarea, o que diferentes personas se dividan el trabajo que emana de la política sin que entre ellas medie un sistema de coordinación eficaz.

La ventaja de la formulación de una política con sus programas y proyectos nos permite dividir el trabajo y coordinar el esfuerzo colectivo en función de objetivos explícitos. Este equipo, en lo posible, y dependiendo del tamaño de la empresa, debe ser multiprofesional, debe establecer un sistema de trabajo que permita un continuo análisis del cumplimiento de los objetivos. No cabe duda que el Trabajador Social tiene un rol importante en él. Dicho rol variará en función de las características de la empresa, del equipo humano que trabaja en el área funcional y también de sus características personales y profesionales.

Los aspectos que acabamos de mencionar condicionan la especificidad del rol, pero hay ciertas características generales en la formación profesional en Trabajo Social que nos permiten asegurar que el Asistente Social es un profesional importante para la política social de la empresa y que está capacitado para cumplir diversas funciones:

1. La formación del Trabajador Social le permite valorar la importancia del ser humano en cualquier organización y la necesidad de su desarrollo personal para que se incorpore a la empresa como un elemento o factor positivo.
2. Sus conocimientos teóricos de sociología, economía, psicología y antropología le permiten conocer al hombre como un sujeto de necesidades e imaginar formas de organización donde ellas se puedan satisfacer con eficiencia. Y su experiencia le permite, además, conocer las características socioculturales del trabajador, elemento fundamental para adecuar la política a la realidad.
3. Sus conocimientos metodológicos le dan un instrumental técnico para elaborar diagnósticos, diseñar proyectos, ejecutarlos y evaluarlos, haciendo uso para ello de técnicas de relación individual, grupal y aún más generales que le permiten incluso una intervención organizacional.

4. Su formación filosófica y metodológica le permite valorar el trabajo en equipo e incorporarse a él desempeñando diferentes funciones según sea la necesidad.
5. Su experiencia y conocimiento de los recursos de la comunidad le permiten canalizar hacia la empresa una serie de recursos estatales, municipales o privados de diversa índole, para ser aprovechados en beneficio de los trabajadores.

NIVELES DE ACTUACION DEL TRABAJADOR SOCIAL EN LA EMPRESA

Antes de señalar cuáles son los niveles de actuación del Trabajador Social en la empresa, quisiera precisar el contexto en que ellos deben situarse:

- La empresa es una organización sistémica.
- Como toda organización, la empresa puede cambiar, perfeccionarse y desarrollarse.
- El área del recurso humano es un subsistema.
- Toda empresa moderna debe programar su mantención o desarrollo.
- Todos los subsistemas de la empresa deben planificar su acción, sin perder de vista el conjunto.
- Para que exista eficiencia y eficacia en el área del recurso humano, debe haber un equipo de trabajo bien organizado, con funciones claras y precisas, amén de una buena dirección y control.
- El tamaño del área de personal o recursos humanos varía en las empresas, dependiendo de diferentes factores tales como: tipo de propiedad, tamaño, tipo de productos, valores de las personas que dirigen la empresa, etc.
- El área de recursos humanos, cualquiera sea su tamaño, debe tener una política clara tendiente a lograr los objetivos de eficiencia y eficacia organizacional y de bienestar del personal que en ella labora.
- El rol de una profesión en una organización está condicionado, tanto por las capacidades personales y profesionales del profesional en cuestión como por las características del resto del equipo humano con quien comparte funciones.

En este contexto el Trabajador Social podría ser un recurso eficiente para desempeñarse en los niveles siguientes:

Relaciones Industriales

(Superintendente, gerente o jefe, según la organización interna de la empresa). Sus funciones serían:

- Formulación de la política social de la empresa en las tres dimensiones conocidas: personal, capacitación y bienestar.
- Administración de los programas y proyectos que emanen de la política.
- Organización de un sistema expedito de comunicación, formal e informal, entre las autoridades de la empresa, los directivos sindicales y los trabajadores en general.
- Interpretación de Actas de Avenimiento, de convenios y otros acuerdos celebrados entre los trabajadores organizados y la gerencia.
- Prevención y resolución de conflictos que se presentan entre los trabajadores, entre éstos y sus jefes; entre jefes, etc.
- Mantención de un diagnóstico actualizado de los problemas que surgen en las siguientes áreas de la empresa:
 - la organización y sus colaboradores individuales.
 - los contactos entre grupos o unidades dentro de la organización.
 - la organización y el ambiente en que opera.
- Representación de la empresa ante los organismos o autoridades públicas o privadas relacionadas con el área de seguridad social, trabajo, salud, vivienda, recreación, etc.

Personal (gerente o jefe)

Sus funciones serían:

- Administración de la política de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- Administración de la política de remuneración e incentivos.
- Administración de la política de carrera funcionaria (ascensos, promociones, calificaciones, traslados y otras materias relativas a la mejor ubicación del personal dentro de la empresa).
- Administración de la política de prevención de riesgos y seguridad industrial.

Capacitación (jefe)

Sus funciones serían:

- Administración de la política de capacitación, perfeccionamiento y especialización del personal.

Bienestar (jefe o Asistente Social Integrante del equipo)

Sus funciones serían:

- Administración de las políticas de salud, vivienda, alimentación.
- Administración de la política recreativa y social tendiente a la satisfacción de las necesidades de pertenencia a la empresa.
- Administración de beneficios sociales de origen voluntario o de convenio colectivo.
- Administración de la política orientada a la familia del trabajador.
- Coordinación de la empresa con instituciones públicas y privadas del área del bienestar para la obtención de recursos específicos.

Me parece importante señalar que los cuatro niveles de posible acción del Trabajador Social en la empresa que hemos descrito, se reconocen en las organizaciones empresariales medianas y grandes, no así en las de tamaño pequeño. En estas últimas, se observa una gran ambigüedad del rol del Trabajador Social, quien debe asumir funciones tan diversas como de bienestar, capacitación personal y relaciones industriales.

Interrogado un grupo de Asistentes Sociales que trabajan en empresas pequeñas y medianas, reconocieron como funciones propias:

- Realización de investigaciones para precisar problemas de grupos de trabajadores en relación a la satisfacción de sus necesidades y aspiraciones.
- Participación en la elaboración del Balance Social de la Empresa o en Diagnósticos Sociales de la Empresa.
- Planeamiento y Administración de Políticas Sociales de vivienda, salud, recreación.
- Planeamiento y Administración de Beneficios Sociales, legales y voluntarios (casino, asis-

tencia médica y odontológica, sala cuna y jardín infantil, bolsa de estudio, convenios diversos de farmacia, óptica, vestuario, espectáculos, asistencia financiera-préstamos, colonias de vacaciones, etc.).

- Administración de servicios de salud y seguridad del trabajo y/o participación en comisiones de prevención de accidentes.
- Atención individual de trabajadores que presentan problemas relacionados con situaciones de trabajo o con problemas personales o familiares.
- Atención de accidentados en el trabajo, tanto en su etapa curativa como de rehabilitación e incorporación al trabajo.
- Realización de informes sociales, tanto para ser presentados en la empresa como en institución externas a ella.
- Asesoría a Gerencia en el establecimiento de la Política Social de la Empresa.
- Asesoría a Jefes de Departamentos y secciones en la prevención y solución de problemas de relaciones interpersonales y de grupos.
- Realización de cursos de relaciones humanas para todo el personal de la empresa en sus diversos niveles.
- Participación en equipos interdisciplinarios para selección del personal.
- Atención del personal seleccionado en su período de entrenamiento e incorporación a la empresa.
- Coordinación de comisiones de representantes de los trabajadores en el progreso de participación.
- Motivación de los trabajadores para que se incorporen en programas y actividades relacionadas con la satisfacción de sus necesidades.
- Coordinación de recursos de la comunidad e institucionales, para ser aprovechados en beneficio de los trabajadores de la empresa.
- Representación de la empresa en programas de desarrollo de la comunidad territorial en que está inserta la empresa.

Aparte de lo anteriormente señalado, existe una última forma de relacionarse con el bienestar social de la empresa: nos referimos a los Asistentes Sociales contratados como asesores en problemas específicos. Generalmente se trata de empresas que no tienen un servicio de bienestar del personal, y que desean iniciar la acción en esta área, pero sin comprometerse aún en la contratación estable de un profesional.