

LA ORGANIZACION DE EMPRESAS Y LAS RELACIONES INDUSTRIALES

POR EDUARDO RIVERA GIRALDO

Por relaciones industriales se entiende el control organizado de un modo cooperativo o la dirección de la mano de obra de una organización. Tal dirección se ejerce, por regla general, en tres direcciones simultáneas:

1.—*Relaciones obreras*, o sea la dirección de aquellos problemas principalmente identificados con motivos de queja de los empleados y caracterizados por la contratación colectiva y la representación sindical;

2.—*Dirección del personal*, o sea, el reclutamiento, selección, contratación y mantenimiento de los empleados como tales por medio del uso de técnicas y métodos de empleo preestablecidos, resumidos por la oficina de empleos, y un programa de recreo; y

3.—*Relaciones públicas*, o sea el de los contactos de la compañía ajenos a sus fuerzas de trabajo o de sus relaciones con empleados cuando no estén claramente identificados como tales o como empleados potenciales.

Estas tres partes no se excluyen entre sí. Cada una de las funciones que se indican más adelante tiene aspectos que la relacionan con cada una de las demás. Cualquier actividad de relaciones industriales tiene que estar integrada con todas las demás partes de un programa completo.

En este estudio de las relaciones industriales podemos intencionalmente en este campo, sin explicar los muchos medios de llevarla a cabo en este campo, sin explicar los muchos medios de llevarla a

cabo auspiciados por varias compañías, pero sin que esto signifique que sólo existe “un buen camino”. En las relaciones obrero-patronales cualquier método eficaz y concebido honradamente puede considerarse deseable. Que muchos de los asuntos relativos al estudio del personal son de naturaleza controvertible lo indica el hecho de que diferentes organizaciones dan a este campo los nombres más variados.

Aunque el nombre preferible para estas actividades es el de relaciones industriales, no es unánimemente aceptado. Los grandes almacenes, los bancos y las oficinas gubernamentales, sobre todo, llaman a este campo “administración del personal” y al departamento que lo tiene a su cargo “departamento de personal”. En otras negociaciones se usan indistintamente los términos dirección del personal, departamento de personal, dirección de relaciones industriales, superintendencia de la mano de obra, relaciones obrero-patronales o superintendencia del personal empleado, departamento de contratación e incluso departamento de servicios. En la mayor parte de los casos en que, sin embargo, se emplea un término menos general que relaciones industriales, las actividades del departamento respectivo se encuentran restringidas de alguna forma y no abarcan los tres aspectos mencionados. No todo establecimiento fabril cuenta con un departamento de relaciones industriales, aunque todos tengan problemas de esa índole. Principalmente en las pequeñas compañías las funciones de tal oficina se llevan a cabo al mismo tiempo que otros trabajos tales como ventas, tráfico, contabilidad y dirección de oficinas o ingeniería industrial.

Lo posición de competencia y las buenas relaciones industriales. La empresa tiene que tener en cuenta sus relaciones industriales para mantener su posición de competencia. El mercado del dinero está abierto a todos. Cualquiera puede iniciar la constitución de una compañía. En la economía norteamericana prácticamente todas las compañías tienen acceso a los mismos materiales y a los mismos mercados, puesto que se consideran un tabú los monopolios y los carteles. La corta vida de las patentes sobre invenciones, la necesidad de licencias y la naturaleza volátil de la simplificación del trabajo permiten a todas las compañías utilizar casi las mismas máquinas y los mismos métodos de tratamiento. La investigación sólo ofrece una ventaja de corta duración. La mano de obra brinda la mejor oportunidad de com-

petencia a la larga. La dirección industrial tiene que buscar la mejor gente para todos los niveles de la organización y darles el mejor entrenamiento, la mejor superintendencia, las mejores herramientas, etc. Así la empresa puede mantener su terreno con cualquier competencia. Los competidores pueden tener más dinero, abastecerse de materiales, conseguir el control de los conductos de distribución mediante ventas agresivas y esfuerzos de publicidad. Puesto que sólo la gente es única, conseguir y conservar mejor gente ofrece a la dirección una oportunidad preciosa. La atención que se ha dado a las relaciones industriales durante los últimos veinte años indica que las direcciones progresivas conocen este factor.

Control cooperativo.—Se ha dicho que las relaciones industriales consisten en una dirección o control cooperativo porque su trabajo es casi siempre una orientación para otros funcionarios ejecutivos o superintendentes. En las relaciones industriales no se pueden tomar decisiones efectivas lejos de los frentes de trabajo. Las normas adoptadas no se pueden llevar a la práctica más que donde los empleados están en estrecho contacto con sus patrones aparentes, en el lugar en que el trabajo se realiza o al pie de la máquina. Un control organizado cooperativamente va significando tanto como “algo que se ha decidido después de discutirlo con los empleados o con sus representantes”. Una dirección cooperativa o “consultiva” en ningún caso tiene tanta importancia como en el de las relaciones industriales. La dirección consultiva está empezando a incluir no sólo a los capataces y a los superintendentes de categoría inferior, sino a los mismos empleados. Está aumentando la participación de los empleados en el “aspecto intelectual” de los negocios. Los dirigentes sindicales levantan su voz cada día con más fuerza en sus peticiones de participación en la dirección. La influencia gubernamental, ejercida a través de instrumentos tales como los comités obrero-patronales de producción que con ocasión de la segunda guerra mundial, apunta hacia una cooperación cada vez mayor.

Ni la dirección, ni ningún departamento o división en que haya personal empleado pueden funcionar con éxito sin unas relaciones industriales sólidamente fundadas. Con frecuencia desconocen este hecho empleados ejecutivos que, obsesionados por cuestiones de principio, han tratado de resolver todos sus problemas de personal mediante la creación de un departamento de personal, al que encargaron el establecimiento de relaciones fir-

mes. No hay métodos de selección, de cuidadoso entrenamiento y de elevación de moral capaces de contrarrestar los efectos producidos por un capataz que diga: “Ah, sí, usted es la nueva muchacha que hemos empleado para trabajar en esa máquina en que mi mejor operario perdió los dedos la semana pasada”.

Cambios de opinión sobre las relaciones industriales.—Los programas organizados de relaciones industriales son una cosa relativamente nueva en el campo de los negocios. La relaciones obreras se hicieron posibles hace apenas algo más de un siglo, al ser derrotada la concepción de los sindicatos como “conspiración”. Las escuelas de aprendizaje y los rudimentos de bienestar que se convirtieron en la dirección del personal eran innovaciones radicales cincuenta años después. Se insiste cada vez más en este aspecto en los últimos 30 años. Algunos de los cambios en las relaciones públicas, resultantes de un concepto más amplio de la dirección y de la investigación modernas, eran nuevos el año pasado. El movimiento de las relaciones industriales tuvo su crecimiento máximo durante los años transcurridos entre las dos guerras mundiales y durante estas mismas, cuando se generalizó la idea de centralizar la responsabilidad en lo tocante a los problemas de los empleados. Hoy es el centro de la política nacional y de los programas sociales del Gobierno.

Para el director industrial de hoy las relaciones industriales son esencialmente una cuestión de punto de vista.

Este punto de vista en proceso de desarrollo refleja el fondo eléctrico de las relaciones industriales, que, en cuanto ciencia social aplicada, toman cosas de muchos campos. Su control de las relaciones con el empleado está formada por una mezcla de economía, antropología, sociología, psicología, estadística, leyes y gobierno. Es particularmente interesante su relación con la antropología; se ha tomado el concepto cultural, es decir el de que cualquier personalidad individual es en gran parte el resultado de la sociedad de que forma parte. A la sociología industrial ha contribuido la creencia última de que son correctas las decisiones de grupo, y el respeto por la organización como sistema cooperativo. La ingeniería industrial y las relaciones industriales tienen sus orígenes en antecesores comunes como Robert Owen, Taylor, Gantt, los Gilbreth y el movimiento de la dirección científica.

Otro aspecto de la ingeniería industrial se combina con la psicología industrial en la consideración del factor humano, es decir, de la biomecánica del funcionamiento físico humano. Mu-



chas factorías tienen todavía ciertas máquinas que se diseñaron tan mal que "hace falta un contorsionista para manejarlas". La ingeniería humana estudia la fisiología humana, las tallas y fuerzas promedias, las aptitudes sensoriales y las incapacidades, en un esfuerzo por hacer máquinas para las que los hombres sean servomecanismos eficientes, es decir, máquinas que requieran atención, velocidad de reacción, fuerza, etc., dentro de los límites de la capacidad humana. Cuando este diseño es imposible, se pueden sustituir los sentidos humanos por válvulas electrónicas, los dedos por microcontactos y los músculos por aire comprimido o motores eléctricos.

Se han hecho estudios para determinar qué tipos de carátulas de instrumentos lee el hombre con más exactitud. Otros estudios tratan de descubrir qué tipos de asociaciones —visuales, auditivas, táctiles— entre el hombre y su máquina ofrecen el mejor control. Se desarrolló un sistema de therbligs completamente nuevo para estudiar las diferencias entre las reacciones estáticas (en las que el miembro corporal se mantiene fijo en el espacio), las reacciones de posición (en que los miembros corporales se mueven con exactitud a una posición específica) y las reacciones de movimiento, a velocidades determinadas y siguiendo trayectorias específicas. Esta consideración del factor humano contribuye a mejorar las relaciones industriales.

La función de las relaciones obreras.—Las relaciones obreras son principalmente un problema de superintendencia de línea, relacionado con la disciplina interior, la contratación colectiva y las relaciones sindicales. Los problemas diarios de las relaciones obreras deben abordarse directamente por el ejecutivo encargado de la línea de trabajo. Se suele contar con los servicios de plana mayor en la negociación de los contratos, en las cuestiones jurídicas y en los procedimientos, pero en último análisis el ejecutivo mismo tiene que resolver el problema obrero. Esto es más cierto en el caso de las relaciones obreras que en el de otras funciones de relaciones industriales, que a veces se pueden delegar en un representante. Cuando el trabajador cree que el jefe de un "altanero", sólo el "altanero" puede disuadirle.

El trabajador industrial rara vez desafía individualmente la disciplina de la planta durante las horas normales de trabajo. La desobediencia oculta, tal como el fumar un cigarrillo a escondidas o ejecutar un trabajo de mala calidad es relativamente más común. Frecuentemente, cuando se fuerza a los hombres en

vez de dirigirlos, sufre tanto la cantidad como la calidad. Es más difícil mantenerse la disciplina, si las reglas que gobiernan la conducta a seguir en los lugares o estaciones de trabajo no se han concebido firmemente ni se han explicado de un modo realista a las personas afectadas. Los trabajadores organizados, sobre todo los organizados recientemente, quebrantan con frecuencia las reglas de la compañía en la creencia de que no se les puede despedir por tales infracciones. Posiblemente, una de las mayores tareas de un departamento de relaciones industriales moderno es el entrenamiento de los superintendentes inmediatos de la línea de trabajo para enseñarles a mantener la disciplina en el taller bajo las actuales condiciones de trabajo, en que la regla de la fuerza y la amenaza de dificultades económicas que seguirían a un despido ya no mantienen a los hombres en su puesto.

La contratación colectiva está requiriendo cada día más tiempo de los funcionarios ejecutivos encargados de operación desde que, bajo la mayor parte de los procedimientos formales o informales de queja, el descontento de los empleados encuentra su camino hacia arriba a través de las líneas de autoridad establecidas por la compañía. Bajo un sistema de contratación individual, cada empleado puede celebrar sus propios convenios con su patrón por lo que se refiere a salarios, horas y condiciones de trabajo. En la contratación colectiva, las condiciones y horas de trabajo, así como los tabuladores de salarios, pueden establecerse una vez al año mediante negociaciones entre representantes de los sindicatos de una industria y un miembro de la asociación patronal que representa a las diferentes compañías interesadas en dicha industria. En algunos casos las negociaciones pueden hacerse constar por escrito para que una dependencia oficial fije las condiciones finales del arreglo. En la actualidad, la contratación colectiva representa un estado de transición entre dos extremos: hay algunos empleados que tratan de conseguir ventajas individuales; otros, en mayor número, que trabajan bajo las condiciones establecidas en su nombre por sus representantes o sindicales; casi todos los demás son contratados individualmente o en pequeños grupos y, finalmente, existe un grupo relativamente pequeño de empleados que trabajan bajo contratos establecidos para toda una industria bajo la inspección oficial.

Relaciones obrero-patronales.—Este es un grupo creciente de servicios de plana mayor para los empleados que ha surgido de los servicios de ayuda iniciales, de las escuelas de las compañías

y de las oficinas de empleo. Con anterioridad a 1900, en la industria americana casi no había un trabajo de empleo centralizado y organizado. El jefe de taller contrataba y despedía a su propio personal siguiendo cualquier método escogido por él, establecía las condiciones de trabajo que mejor le parecían y pagaba los salarios que quería, frecuentemente basándose en un contrato individual con el propietario de la fábrica que le convertía virtualmente en un subcontratista de los empleados, que trabajaban directamente para él, sin llevar registro de empleo ni pagar indemnizaciones a los trabajadores accidentados y obteniendo una obediencia un tanto discutible por medio de métodos fundados en el principio "Maltrátalos y no les digas nada".

Los primeros destellos del trabajo de personal tal como hoy lo conocemos, aparecieron en forma de programas de bienestar para sus empleados emprendidos por patronos paternales que facilitaron a los mismos mejores casas-habitación, hospitales, comedores, tiendas de raya y lúgubres lugares de reunión descritos como salas de recreo. Estas reformas fueron muy bien intencionadas y se apartaron tanto de la práctica de aquel tiempo que fueron abiertamente condenadas por los directores de otras empresas. Fueron bien recibidas por algunos trabajadores y, en su día, contribuyeron a la paz industrial. En la mayoría de los casos, sin embargo, los superintendentes directos de la línea no apoyaron estas actividades, que por otra parte sólo cubrieron una parte de las necesidades y se vieron considerablemente restringidas en épocas de tormentas económicas. Los empleados generalmente adoptan la actitud de: "Pon el dinero en el sobre de la paga y nosotros nos compraremos nuestro propio bienestar". La ingratitud de sus empleados causó muchos sinsabores a tan paternales patronos, que se daban cuenta de que al distribuir el costo de tales actividades entre sus obreros, estos sólo tocarían a unos cuantos centavos por cabeza. En algunos casos los empleados fueron invitados a participar en la organización y el control y los programas tuvieron más éxito.

A medida que las fábricas aumentaron de tamaño, la necesidad de una contratación centralizada se hizo patente. Los capataces perdían literalmente gran parte de su tiempo en la puerta de la fábrica "contratando ayudantes". El mismo inútil era contratado y despedido por diferentes capataces una y otra vez. Las primeras ventanillas de contratación, establecidas para cubrir esta necesidad, fueron casi tan malas como los métodos a

que reemplazaron, pero ya contenían las semillas de un control centralizado.

A medida que los accidentes industriales graves llamaron la atención sobre los peligros del trabajo, fueron desarrollándose los servicios médicos, los puestos de socorro y el entrenamiento de los obreros en lo tocante a medidas de seguridad. Las leyes de compensación obrera establecieron la responsabilidad del patrono en los accidentes del trabajo. La complicada naturaleza de las actividades de una fábrica dió lugar a programas de entrenamiento ideados para mejorar los métodos de aprendizaje y proporcionar a la fábrica una mano de obra semiespecializada. Algo después se hizo sentir la necesidad de entrenamiento de los capataces, y se estudiaron los programas correspondientes. A medida que el público en general se dió cuenta de la existencia de las grandes corporaciones, las relaciones públicas se consideran como merecedoras de atención especial. Ninguna empresa añadió estas funciones en el orden enumerado y las funciones citadas rara vez se iniciaron tal como las conocemos hoy día. La regla fue más bien la experimentación gradual y la adición vacilante; ciertas organizaciones se encontraron muy por delante de otras en algunos aspectos y muy retrasadas en otros. Ni siquiera hoy en día están completos todos los programas de relaciones industriales. Viendo hasta qué punto el programa integrado de una empresa satisface una realidad determinada de la misma podrá juzgarse de esto mejor que ponderando el número de actividades de esta clase. Muchas empresas se enorgullecen de contar con todas las actividades que más adelante se enumeran, pero la deficiencia de sus programas se origina en el hecho de haberseles impuesto tales actividades desde fuera, en vez de haberse desarrollado naturalmente en su interior.

A medida que se fueron incluyendo estas funciones adicionales, los defectos del paternalismo se hicieron más patentes y la mayor parte de las actividades dominantes fueron abandonadas en conjunto, al tiempo que a algunas de la beneficencia más aceptables se les dió la nueva denominación de "servicios para empleados" y se las colocó sobre una base de colaboración voluntaria. Al mismo tiempo, el valor práctico de los métodos de dirección del personal bien fundados empezó a dejarse sentir a medida que la producción por hombre-hora aumentó y los beneficios crecieron en forma paralela. Hoy existe muy poco pater-

nalismo en las relaciones industriales, aunque algunos directores difíciles de convencer insisten todavía en tratar a los empleados como niños tontos que deben obedecer a papá, que "sabe lo que más le conviene".

Conceptos sobre la mano de obra.—El paternalismo, tan frecuente a principios del siglo xx, sólo fue un paso en la evolución del concepto de mano de obra que se inició con la revolución industrial y está todavía desarrollándose. Aunque en las primeras industrias fabriles no se encuentra la esclavitud propiamente dicha como se hallaba en la agricultura y en la minería, era corriente una especie de servidumbre basada originalmente en la conquista militar y más tarde en la "clase en que se había nacido". Los materiales de fragua y las prensas hidráulicas de las fábricas de armaduras del siglo xi eran operados por artesanos relativamente libres que incluso gozaban de la protección de los amos a quienes servían. Las factorías inglesas de acero, vidrio y tejidos con que chocó originalmente la Revolución Industrial, eran operadas en los siglos xiii y xiv por artesanos agrupados por oficios en gremios. La idea del trabajador como propiedad del patrono basada en la esclavitud humana y en la servidumbre encuentra su mejor representación en Estados Unidos en el trabajador que se comprometía a trabajar durante unos años a cambio de su pasaje desde Europa y que trabajaba ocasionalmente en algunas fábricas.

El concepto de mano de obra corriente en los estados industriales del norte durante la guerra de secesión incluyen los de "maquinaria" y "mercancías". De acuerdo con el primero, el patrono consideraba a los trabajadores como simples productores que sólo valían en función de su producción. Conforme al segundo, les eran aplicables las leyes de la oferta y la demanda, y los salarios se fijaban de acuerdo con la escasez de la mano de obra. También se ha considerado a los trabajadores en algunas épocas como miembros de una gran familia feliz, como un recurso natural del país que debía protegerse mediante legislación sobre las condiciones de trabajo, como seres humanos con derechos humanos, como ciudadanos de una democracia industrial y, más recientemente, como clientes del negocio. El pensamiento progresista actual en materia de relaciones industriales combina todos estos puntos de vista, aunque insiste en los siguientes:

1.—El trabajo cooperativo de conjunto del patrono y del trabajador, que permite a la empresa procurar el mayor bienestar a la sociedad en su conjunto, y

2.—El progreso de la empresa en particular ante la competencia, a través de la calidad de sus trabajadores y de su fe en el sentido justiciero y democrático del negocio.

Alcance del trabajo de personal.—Un examen detallado de las bases de clasificación de este trabajo puede darnos una idea del alcance actual del mismo. La National Roster of Scientific and Specialized Personnel Technical Check List for Personnel Administration contiene las siguientes 20 actividades principales del trabajador que se dedica a las relacionadas con el personal:

1.—Administración, incluyendo la total organización y coordinación de las normas y programas de las relaciones industriales.

2.—Enlace entre los grupos exteriores y la oficina de personal, así como los diversos niveles de dirección.

3.—Actividades jurídicas, incluyendo el proyecto, redacción e interpretación de reglamentos, leyes u órdenes.

4.—Análisis de empleos, incluyendo la dirección de conjunto de los análisis de trabajos, la administración de salarios, los estudios sobre salarios y los programas de pagos.

5.—Reclutamiento y contratación de los trabajadores.

6.—Pruebas psicotécnicas de empleo, incluyendo las de inteligencia, aptitud mecánica y capacidad.

7.—Colocación del obrero, incluyendo su admisión y destino.

8.—Entrenamiento tanto de aprendices como de trabajadores de producción, capataces y funcionarios ejecutivos.

9.—Informes sobre rendimiento o clasificación del trabajador por sus méritos.

10.—Ayuda y consejo al empleado en toda clase de problemas personales, tales como los educativos, vocacionales, sanitarios, de compartimiento y económicos.

11.—Servicio médico y de higiene.

12.—Servicios de seguridad, incluyendo el entrenamiento en primeros auxilios.

13.—Actividades sociales, tales como salubridad colectiva, seguros, alojamiento, alimentación y centros sociales.

14.—Sugestiones de los obreros y su uso en los comités obro-patronales de producción.

15.—Relaciones con los trabajadores, especialmente contratación colectiva con sus representantes y arreglo de dificultades.

16.—Relaciones públicas.

17.—Investigación, en campos tales como los de las tendencias de la ocupación, actitudes del personal y análisis de la rotación del personal.

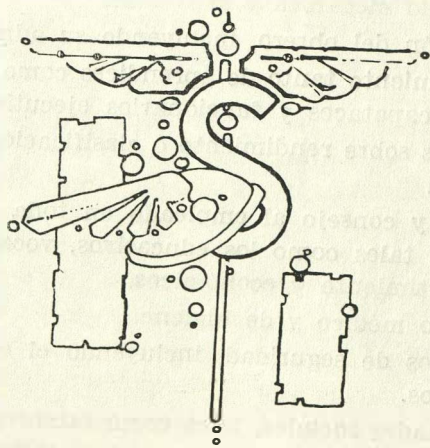
18.—Registros sobre los empleados para todos los fines.

19.—Control de las operaciones a través de exámenes, investigación fiscal y análisis.

20.—Programas de beneficencia, pensiones y retiros.

Las actividades que anteceden sólo son las más importantes; en realidad, en la lista figuran más de 250 campos diferentes de actividad.

La existencia de tantas funciones diferentes en el campo de las relaciones industriales no significa que cada empresa tenga que contar inmediatamente con todas ellas. Las actividades correspondientes sólo deben incluirse cuando tengan su lugar dentro del modelo fijado por la dirección para cada caso particular. "La existencia de cada sección de personal tiene que justificarse por su utilidad en el fomento de los propósitos de la empresa".



ARTES

PROBLEMATICA DE LA «CREACION Y RE-CREACION» EN EL ARTE ABSTRACTO

CONTRIBUCION A LA INVESTIGACION ESTETICA

POR ALICIA SALGAR DE BENETTI

“Qué es el Arte Abstracto?” He aquí una interrogación de carácter gnoseológico que entraña en sí misma un significado de “circunstancia” con el que se quiere hacer referencia al momento histórico en que se produce tal “ismo” en el siglo I de la Era Atómica, fenómeno que, habiendo tenido sus orígenes en las pinturas rupestres de Altamira y un primer intento de imponerse en el Renacimiento, viene a desarrollarse ampliamente en la primera mitad del siglo XX. Tal hecho puede dilucidarse tratando de precisar la “circunstancia” —en el sentido de Ortega y Gasset— del “hombre moderno” considerado como “categoría social”, buscando su intimidad, es decir, rastreando el nuevo “humanismo” en la dirección sentimental, que traduce la estupefacción del artista moderno ante los avances del cientifismo y “como si” la intención de su naturaleza subjetiva produjese este “nuevo espíritu” del arte contemporáneo. Se asienta, por tanto, la respuesta a dicho interrogante sobre la contemporaneidad histórica tridimensional, enfrentando la presente posición del “abstractismo” en sus coordenadas de espacio-tiempo-historia. Por consiguiente, asomarse al problema lógico del conocimiento del Arte Abstracto, es entrar de lleno en su planteamiento circunstancial.

Nos enfrentamos a él sin elucubraciones estéticas ni filosóficas, en un intento de encararse con el razonamiento consecutivamente hasta dar, de hecho, con el principio necesario a la