

# *La Empresa, "Célula Mater" de la Moderna Política Social*

*Por Estanislau FISCHLOWITZ, de la  
Universidad Católica de Río de Janeiro.  
Asesor Técnico del Ministerio de Trabajo y Presión Social, de Brasil. Experto  
de la Organización de las Naciones Unidas y de la Oficina Internacional del  
Trabajo. Especialista de la Unión Panamericana. Colaboración Especial para  
la Revista Mexicana de Sociología.*

## I

### OBSERVACIONES GENERALES

VARIOS factores contribuyen al abandono del concepto, cada vez más anticuado en 1960, que prestaba al Estado un papel monopolístico en todos los programas de acción relativos al trabajo y mano de obra. Tanto en la orientación que prevalece en la mayoría de los países económica y socialmente desarrollados o en proceso de desarrollo, como en el área internacional, la empresa adquiere la posición de "Célula Mater" de la sociedad, con la creciente importancia atribuida a sus funciones económicas y sociales.

Lo que ocurre en América Latina es el visible desplazamiento del tipo de empresa anticuada, tradicional, paternalista, individual o familiar, con una organización empírica en su estructura y en sus aspectos funcionales, por la moderna empresa que presta creciente atención a su administración racional, en la acepción más amplia y polivalente de ese término. Varias empresas recién creadas de la economía de esa región, particularmente las grandes y medianas, extranjeras como también numerosas nacionales que se caracterizan por una actitud más progresista, hacen el mayor esfuerzo para lograr el mejor aprovechamiento, por un

lado, de los equipos, instalaciones y capital, y por otra parte, del elemento humano.

En lo que se refiere específicamente a la mano de obra,<sup>1</sup> las realizaciones específicas varían indudablemente de una a otra rama de la economía y de una a otra empresa, sobre todo en función de su tamaño, del grado de su respectiva mecanización y de la proporción de los gastos con la mano de obra en el costo general de la producción.

Los procesos de la revolución industrial contemporánea, inseparables de la creciente mecanización y automatización, aunque no han adquirido el grado de saturación alcanzado en los continentes más industrializados del mundo, comienzan ya a ejercer su impacto sobre las economías latinoamericanas. Ahora bien, son bien conocidas varias repercusiones, extremadamente complejas e importantes, que esos procesos traen con respecto a la economía de trabajo. Bastará señalar a título de ejemplo (1) la revisión radical en la composición de la fuerza de trabajo en sus principales sub-grupos: Mano de obra simple, semi-calificada y especializada, así como (2) las crecientes demandas educacionales y técnico-vocacionales que tienen que llenar los trabajadores de las empresas afectadas por dicha revolución tecnológica y organizacional de nuestros tiempos, para mantener su posición en el mercado del empleo. La fase relativamente desfavorable que atraviesa la economía en casi todos los países latinoamericanos impone, a su vez, al sector empresarial, público o privado, la necesidad imperiosa de recurrir a las técnicas avanzadas de administración para garantizar su supervivencia, que fatalmente abarca la racionalización máxima de las relaciones laborales.

## II

### DE QUE DEPENDE LA BUENA ADMINISTRACION PERSONAL DE LA MANO DE OBRA <sup>2</sup>

#### A. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.

Como es natural, la calidad de la mano de obra en una empresa determinada depende, en primer término, de los procesos empleados

<sup>1</sup> Véase, Estanislau Fischlowitz, "Man Power Problems and Prospects", *Labor Monthly Review*, U.S. Department of Labor, No. de septiembre, 1960.

<sup>2</sup> Véase, "United States - Latin America Relations, United States Business and Labor in Latin America", un estudio preparado por la Universidad de Chicago, enero 22, 1960 U.S. Govt. Print. Office.

en la admisión de los trabajadores, y, de un modo particular, del carácter (*a*) casual y fortuito o (*b*) selectivo de las prácticas de reclutamiento. Lo que ocurre, en la mayor parte de las empresas latinoamericanas, es la aplicación, en amplia escala, de procesos tales como, por ejemplo: *a*) anuncios en los periódicos sobre las vacantes existentes; *b*) "reclutamiento en el portal de la fábrica"; *c*) el proceso de llenar las vacantes por indicación o recomendación de trabajadores ya empleados o de otras personas, y *d*) la práctica de encarar esta tarea a los "contratistas de mano de obra", etc.

En otras palabras, raramente se usan como "fuentes de reclutamiento" los servicios de agencias especializadas de colocación y empleo. Al mismo tiempo, la selección de los trabajadores raramente está basada en (*a*) una evaluación detallada de la capacidad física, mental y profesional de los candidatos y (*b*) en una definición previa de la calidad del personal que puede ser admitido, siguiendo los criterios de sexo, edad, educación, etc.

El resultado fatal es que hay frecuentes casos de desajuste entre el operario y su trabajo y diversos síntomas de patología social íntimamente ligados a la selección inicial de la mano de obra.

Estaría desprovista de suficiente justificación económica la revisión radical de las técnicas de selección, mediante la introducción, inmediata y general, de los procesos, complejos y necesariamente costosos, de la psicotécnica, adaptados a las exigencias específicas del trabajo.

Lo que sí nos parece deseable es:

*a*) El perfeccionamiento de los servicios existentes en empresas grandes o medianas, encargados del reclutamiento de la mano de obra, debidamente equipados para llevar a cabo la selección objetiva de los candidatos mediante entrevistas y exámenes, y que deberían estar ligados, en lo posible, a las oficinas del personal u oficinas asociadas.

*b*) El uso, en escala mayor de lo que se hace en el momento, de las entidades de colocación de trabajadores y servicio de empleo, cualquiera que sea su índole, que podrían —preferentemente sin fines lucrativos— indicar personas pre-seleccionadas para llenar con éxito las vacantes existentes.

B. CAPACITACIÓN PROFESIONAL <sup>3</sup>

Los avances de la tecnología exigen más y más obreros semi-calificados, calificados y altamente especializados, y menos y menos la mano de obra simple, meramente bracial.

Difícilmente se podría esperar única y exclusivamente de las empresas individuales el cumplimiento integral de los programas de enseñanza, de suficiente amplitud y profundidad, pues la tarea de formación tiene, en las condiciones actuales, tal magnitud, tal complejidad y *last but not least* implica en tales costos que su ejecución sobrepasa a veces los recursos de las empresas aisladas. La solución ideal consiste en una coparticipación armoniosa y solidaria en tales programas de los poderes públicos <sup>4</sup> con la iniciativa patronal, siendo que, por razones obvias, presenta grandes ventajas la combinación, dentro de la órbita de la economía privada, de la contribución en ese sentido de empresas individuales con las realizaciones técnico-educacionales de carácter colectivo e institucional de la clase patronal (SENAI en el Brasil, SENA en Colombia). Cualesquiera que sean las posibilidades y el valor práctico de las formas oficiales o semificiales arriba mencionadas de capacitación, no podrán, en hipótesis ninguna, reemplazar en su integridad la contribución para tal efecto de las empresas, adaptada, por toda su naturaleza, a las necesidades específicas de determinadas industrias y a las exigencias peculiares de las respectivas empresas. Con el tiempo desarrolláronse las técnicas *sui generis* de T.W.I. (*Training Within Industry*), cuya operación dentro del ámbito micro-económico garantiza, en virtud de su estrecha ligación con la vida funcional de la empresa, ventajas prácticas incontestables.

## C. SISTEMA RACIONAL Y OBJETIVO DE PROMOCIÓN DE LOS TRABAJADORES.

La organización del aprovechamiento satisfactorio de la mano de obra disponible presupone la existencia de un sistema objetivo de promoción y ascenso, tanto jerárquico como salarial, de los trabajadores,

<sup>3</sup> Véase "Report of the Third Interagency Working Party on Skilled Manpower in Latin America." Santiago de Chile, 17-18 de mayo de 1960. (SMLA/D 7 ECLA.)

<sup>4</sup> Cumple subrayar aquí la reciente reforma venezolana, relacionada con la constitución por la ley de 22 de agosto de 1959 del Instituto Nacional de Cooperación Educativa.

con exclusión de cualquiera arbitrariedad que origina naturales sentimientos de descontento y frustración, desestimulando el trabajo productivo. El establecimiento de los criterios justos y equitativos, que rijan el avance dentro de los cuadros del personal por medio de su calificación ("sistema de Mérito"), constituye, pues, el pre-requisito elemental de la eficiente administración personal privada, del mismo modo como de la buena administración de los servicios públicos.

#### D. RÉGIMEN ADECUADO SALARIAL.

Una de las condiciones más esenciales de la solución racional de los aspectos laborales de la empresa es la adopción de un sistema racional de distribución de su "fondo salarial". Evitándose rigurosamente cualquiera casualidad empírica en la determinación de las formas y de los niveles de la remuneración, débese estudiar, por consiguiente, el establecimiento de los salarios de un modo más compatible tanto con (*a*) las exigencias económicas y posibilidades financieras de la empresa como también con (*b*) los postulados de la justicia social distributiva.

En la América Latina prevalecen formas de remuneración, abandonadas, con el tiempo, en otras regiones económicamente más desarrolladas, y, sobre todo, el salario pagado por unidad de tiempo (hora, día, mes, etc.), lo que no contribuye de ningún modo para las metas de la campaña de productividad.

Continúan siendo relativamente raros los casos en que existen modalidades de salario encuadradas en el concepto de "salario-rendimiento" y "salario-incentivo", con recurso a los diversos sistemas extremadamente perfeccionados, con el tiempo, de premios otorgados en función de los resultados de trabajo.

Uno de los principales defectos orgánicos que acusa el panorama salarial que prevalece en la América Latina, examinado desde el punto de vista cuantitativo, es la diferenciación extremadamente limitada de los salarios. Sobre todo (*a*) en consecuencia de la fuerte expansión del instituto legislativo de salario mínimo, determinado por leyes y reglamentos públicos, pero también (*b*) por causa de la orientación acentualmente niveladora de los sistemas de salarios vigentes en el ámbito empresario, existe casi en todas partes una visible homogeneidad de los niveles salariales.

Tal falta de compensación de las elevadas inversiones, hechas en el tiempo, costo de la enseñanza, abstención del ejercicio del empleo re-

munerado, etc., desestimula considerablemente los esfuerzos hacia la capacitación profesional y adiestramiento técnico.

#### E. EFECTOS DE LA INFLACIÓN.

Esas últimas consideraciones nos llevan a abordar el problema de los efectos sociales de la economía inflacionaria, problema no desprovisto de importancia fundamental en esa región, sujeta, casi sin ninguna excepción, a los procesos de crónica, ininterrumpida y fuerte inflación, con consecuente alza permanente de costo de vida. La experiencia demuestra que, para garantizar en tales condiciones, la manutención del salario real, no bastan las providencias del intervencionismo salarial de los poderes públicos, tales como sean el reajustamiento periódico de los valores de salario mínimo, la revisión normativa de las tasas nominales de todos los salarios, incluyéndose la eventual creación del instituto de salario móvil, etc., pues tales medidas deben ser acompañadas por la revisión permanente de contratos colectivos e individuales de trabajo en la órbita micro-empresaria.

#### F. COMPLEMENTACIÓN SOBRESALARIAL.

Los sueldos propiamente dichos constituyen solamente una parte, aun la más importante, de los ingresos de trabajo.

En lo que se refiere al problema extremadamente importante de compensación de las cargas familiares, su solución satisfactoria no puede ser conseguida dentro de la órbita individual micro-empresaria. Lo que se impone en esa materia es una reglamentación basada en la responsabilidad colectiva (“asignaciones familiares”), única capaz de no perjudicar la posición en el mercado de trabajo de los trabajadores con mayores compromisos de sustento de familia, beneficiados por las respectivas prestaciones sociales.

Por el contrario, la consecución del segundo gran objetivo de la política de redistribución social de ingresos, es decir, la participación de los empleados y obreros en las utilidades de sus empresas, puede ser obtenida, en último análisis, apenas por medio de realizaciones voluntarias y facultativas del patronato, mientras las fórmulas compulsorias, impuestas por leyes, revélanse, en la práctica, ineficientes, en virtud de su incompatibilidad orgánica con las bases del sistema de libre empresa, como también de todos los demás regímenes de economía adelantada.

La introducción, por iniciativa patronal, de la participación de los trabajadores en las utilidades de empresas o de las soluciones correlativas debe ser, sin embargo, precedida por estudios, detallados y profundos.

En la determinación del ambiente más o menos propicio para su introducción no podrán pasar desapercibidos los niveles educacionales de la clase obrera beneficiada, pues el funcionamiento impecable de tal sistema de complementación de salarios presupone elevadas calidades intelectuales y cívicas de los grupos admitidos a la participación en las utilidades y, sobre todo, su comprensión del mecanismo de la moderna empresa.

Existe un amplio y extremadamente interesante margen de realizaciones patronales en el sector de servicios sociales de empresa.

Sin distanciamiento de la masa amparada, propio de las realizaciones sociales de carácter estatal y paraestatal, sin burocracia peculiar de los procesos rutinarios de los órganos públicos y semiestatales y, en fin, sin cualquiera ingerencia de los factores políticos que desvirtúan, con frecuencia, la orientación de los servicios sociales oficiales, así como aprovechando el conocimiento directo e íntimo de las necesidades de los trabajadores a su servicio, la empresa puede contribuir considerablemente para el bienestar social de la clase operaria, coordinando, al mismo tiempo, su intervención en ese sentido con la campaña de productividad.

G. LUCHA CONTRA DIVERSOS SÍNTOMAS DE PATOLOGÍA SOCIAL  
(AUSENTISMO, ROTATIVIDAD EXCESIVA DE EMPLEOS  
Y DESAJUSTES).

La buena administración empresaria de trabajo no puede dejar de dedicar sus esfuerzos (*a*) al diagnóstico de varios fenómenos perjudiciales en el comportamiento de los trabajadores, que encuentra su más flagrante expresión en los síntomas arriba mencionados, así como (*b*) a las providencias subordinadas al combate constructivo contra tales fenómenos.

Todo debe ser hecho para establecer la causalidad del ausentismo (inclusive tardanzas y otras formas de irregularidad en el ejercicio del trabajo) así como de la rotatividad de empleos ("Turn-over").

Es necesario establecer la proporción en que se deben a tales factores como sean, por ejemplo: (*a*) la enfermedad del trabajador o de miembros de su familia, (*b*) consecuencias de la ocurrencia de los

demás eventos aleatorios (accidentes de trabajo o comunes), (c) cansancio, (d) distancia entre el lugar de trabajo y de domicilio, (e) sentimientos de descontentamiento y malestar, (f) preocupaciones y aborrecimientos relativos a la vida personal y familiar y, en fin (g) casos particularmente afflictivos de ausentismo sin clara explicación de su origen.

El conocimiento de las principales causas del ausentismo y de la rotatividad de empleo constituye el natural punto de partida para las medidas preventivas y reparadoras o correctivas, en cuya ejecución importante papel cabe al servicio social de empresa.

#### H. DETERMINACIÓN DEL VOLUMEN "OPTIMAL" DE LOS CONTINGENTES DE MANO DE OBRA.

En las consideraciones anteriores dedicamos la principal atención a los aspectos cualitativos de la mano de obra.

Sin embargo, no sería justo perder de vista los aspectos cuantitativos de la economía de trabajo.

Como observó con mucha razón el estudio sobre la "Productividad de la Mano de Obra en la Industria Algodonera en cinco países Latinoamericanos" de 1951,<sup>5</sup> organizado por la CEPAL, existen en esa, mayor industria manufacturera de esa región, contingentes excesivamente numerosos y económicamente injustificables de mano de obra. La racionalización de la economía privada es, pues, en último análisis, inseparable de tal determinación de la cantidad de los cuadros personales al servicio de la empresa que pueda corresponder, de mejor modo posible, a las reales necesidades de su economía interna, pero sin ignorar los efectos de la eventual reducción inmediata y brusca de los contingentes excedentes de la mano de obra.

#### I. INICIATIVAS HACIA LA MAYOR INTEGRACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA VIDA DE SU EMPRESA.

Si parecen prematuras las reformas institucionales infra-empresarias de orientación radical, aplicadas, desde ya, en varias regiones industrialmente más avanzada, en el sentido de la llamada democracia industrial, nada impediría experiencias en el sentido de una moderada y debida-

<sup>5</sup> "Productividad de la Mano de Obra en la Industria Textil Algodonera de Cinco Países Latinoamericanos." CEPAL, Nueva York, 1951.



mente preestudiada coparticipación de los trabajadores en ciertos factores de gestión empresarial. Lo que precede refiérese, antes de todo, a los aspectos de administración que afectan directamente las condiciones de trabajo: Prevención de los accidentes de trabajo, coparticipación en la campaña de productividad de la mano de obra, solución de todos los problemas que puedan degenerar en los conflictos colectivos de trabajo, etc. En la medida en que progresen los niveles educacionales de la clase obrera y, sobre todo, la debida interpretación por la misma del complejo mecanismo de la avanzada empresa capitalista, puédesse pensar en otras etapas evolutivas de su participación en la gestión de los establecimientos industriales; cualquiera precipitación en ese sentido parece inspirar, sin embargo, preocupaciones legítimas.

Difícilmente se podría imaginar el perfeccionamiento de las relaciones mutuas entre la gerencia y los trabajadores<sup>6</sup> sin reconocimiento por la misma (a) de los derechos de los obreros a la libre organización sindical, (b) a su representación con relación a la gerencia empresarial por los delegados democráticamente elegidos y autorizados o tratar con la empresa en todas las cuestiones relacionadas con las obligaciones y los derechos de los empleados, la remuneración y las condiciones de trabajo y, en fin, sin (c) procedimientos justos, oportunos y definidos de reclamaciones obreras.

En ausencia de tal actitud liberal que caracteriza el avanzado patronato, con supresión de la mentalidad de absoluto paternalismo, todavía muy arraigado en varias capas de empleadores latinoamericanos, no se puede más conseguir, en el clima de 1960, la verdadera paz social, necesaria desde el punto de vista tanto del desarrollo económico como del progreso social de la clase trabajadora.

#### J. ELEVACIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD DE LA MANO DE OBRA.

Casi todas las soluciones arriba expuestas condicionan la elevación, efectiva y real, de los niveles, desgraciadamente de un modo general muy bajos, de rendimiento de la mano de obra en América Latina, uno de los más esenciales aspectos de la política de aumento de productividad industrial. Estamos lamentablemente retrasados en la corrida mundial hacia las metas máximas de productividad.

Varios nuevos factores del panorama mundial (creciente competencia

<sup>6</sup> Véase el "Informe de la Reunión de Expertos en las Relaciones Obrero-Patronales" (Bogotá, Mayo 9-15 de 1960). 1-A ECOSOC, serie ES-Doc., 53, de 13 de junio de 1960.

comercial de otros continentes) y americano (tendencias y parciales realizaciones en el sentido de la creación del mercado común; tasa alta del crecimiento de la población; reducción del volumen de las inversiones extranjeras e internacionales) contribuyen para destacar, cada vez más, la importancia de la elevación de la productividad industrial —como también agraria, así como de los sectores terciarios— de la economía latinoamericana.

Mientras la mejoría de la productividad del equipo y maquinaria por medio de su renovación y modernización encuentra últimamente en su camino considerables dificultades, en vista de los notorios déficits en la importación del capital inversionista, empeoramiento de la balanza de comercio y de pagos, de la inflación, etc., nada obstaculiza, en compensación, realizaciones, en la más amplia escala posible, relacionadas con la elevación de los coeficientes de productividad de la mano de obra. Varios estudios manifiestan que un aumento sustancial de la deficiente capacidad productiva de bienes y servicios de la incipiente industrialización latinoamericana puede ser conseguida, con relativamente mayor facilidad, por medio de la campaña concentrada en los aspectos laborales de la productividad.

Es bien sabido que en tal lucha cabe lugar estratégicamente más importante a la frente empresaria. La aplicación de técnicas de administración racional de empresas, sobre todo en lo que se refiere a la organización eficiente del trabajo, puede desempeñar en esa campaña papel de particular relieve. Si no dedicamos en este artículo mayor atención a la productividad de trabajo como tal, ello se debe al hecho que podemos hacer referencia a las excelentes labores llevadas a efecto en ese sector por la Reunión Interamericana de Asesores en Productividad, organizada por la Unión Panamericana, con los más satisfactorios resultados, doctrinarios y prácticos, en México en los días 8 a 12 de abril de 1960.<sup>7</sup>

**K. IMPORTANTE PAPEL DE LOS DEPARTAMENTOS DE PERSONAL, ÓRGANOS CLAVE DE BUENA POLÍTICA PERSONAL, SOCIAL Y LABORAL DE EMPRESA.**

No es posible omitir referencia a los aspectos administrativos de la estructura de empresas, íntimamente correlacionados con los problemas examinados en este artículo.

<sup>7</sup> "Productividad de la Mano de Obra en América Latina," Unión Panamericana, Doc. 8 de la Reunión de Asesores en Productividad.

Los principios de la racional administración, comunes a sus subsectores público y privado, y, sobre todo, los principios de la división de trabajo y especialización operacional, justifican la constitución en las empresas industriales de los Departamentos de Personal.

Dotados de los necesarios recursos materiales y personales, gozando de una cierta autonomía, necesaria para el cumplimiento satisfactorio de sus tareas y ocupando una posición elevada en la jerarquía empresarial, tales departamentos pueden asumir papel de extrema importancia como verdaderos órganos clave de la política social libre y privada.

En el tipo tradicional, de naturaleza paternalista y de propiedad individual de empresa promedio-industrial latinoamericana, casi siempre de tamaño pequeño o mediano, no hubo lugar para los modernos organogramas estructurales, en que, en tesis, debía ser reservada posición toda particular a los Departamentos arriba referidos.

Además, las altas tasas de rentabilidad industrial, en parte reales y debidas sobre todo a las medidas de fuerte protección arancelaria, en otra parte apenas aparentes y relacionadas con la notoria "euforia inflacionaria", desestimulaban cualesquiera realizaciones dinámicas en el sentido productivista y organizacional, con su reflejo administrativo arriba expuesto.

Afortunadamente, puédense observar, en la última etapa de desarrollo industrial, varios alentadores síntomas de progreso en ese sentido. Cumple acelerar y ampliar tales reformas de organización industrial por medio de la divulgación y comparación sistemática de las realizaciones ya existentes y análisis de sus resultados.