

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA
Tesis Licenciatura en Sociología

**Motivación de los Recursos Humanos:
¿un indicador del lugar del trabajador en la empresa?**

Estela Baum
Tutor: Pablo Guerra

INDICE.

1. INTRODUCCION.

1.1 Objetivos. Pág. 3

1.2 Planteamiento del problema. Pág. 3

1.3 Hipótesis. Pág. 5

1.4 Justificación del estudio. Pág. 7

1.5 Marco de referencia. Pág. 12

2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

La motivación en la política de Recursos Humanos en Conaprole. Análisis de la planta nueve. Pág. 29

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. Pág. 43

4. BIBLIOGRAFIA.. Pág. 54

1.-INTRODUCCION

Un tercio de la vida adulta de las personas es dedicado al trabajo. Los individuos trabajan por motivos económicos y también porque la sociedad les reclama en cierta forma esta labor. Pero además de trabajar por motivos personales y sociales el trabajo en sí mismo puede llegar a ser retador y porqué no emocionante. En él pueden mezclarse la obligación con el goce.

Es difícil llegar a pensar esto porque la idea que se tiene del mismo por lo general es de asimilarlo y estereotiparlo con lo no agradable o lo puramente obligacional.

A principio de siglo el dueño de la empresa se limitaba a dar órdenes y sus empleados a cumplirlas. Pero esto fue variando y a mitad de nuestro siglo se va denotando ya la existencia de un nexo causal entre las relaciones humanas de la empresa y la productividad. Allí se empieza a percibir pues la enorme importancia de la motivación- Surge así la ecuación que se propugna alcanzar: RELACIONES HUMANAS - MOTIVACIÓN - PRODUCTIVIDAD.

Estos tres factores deben ser manejados en forma interrelacionada, dependiendo uno del otro. Si se desea tener éxito debemos aplicar la productividad en todos los procesos de producción que hacen al bien de consumo final. Para aumentar la productividad no siempre es necesario invertir más: se puede rendir más o mejor.

Este tema de la motivación no puede ser analizado tan sólo en lo abstracto por lo que fue elegida para su estudio práctico la empresa Conaprole. Este análisis fue realizado en Conaprole durante 1995, siendo seleccionada para el mismo una de sus plantas (la número nueve, ubicada en San Ramón) ya que había sufrido recientemente un proceso de cambio y renovación del producto de fabricación.

Trataremos de analizar dentro de las posibles políticas de Recursos Humanos existentes, a la política motivacional. Investigaremos si la empresa utiliza políticas de esta índole; para eso estudiaremos qué piensa y dice la

gerencia general y luego iremos al campo mismo como modo de entender y ver la realidad a través de entrevistas a sus trabajadores y de observaciones directamente en el área.

Se eligió una planta que pasó por un proceso de transformación, lo que nos sirve aún más para detectar el lugar que tiene el trabajador en la política de Conaprole (no sólo en lo cotidiano sino también en el largo plazo).

En un proceso de transformación los elementos más valorados por la empresa se denotan aún más. De acuerdo a la posición y valorización que posea el trabajador para una organización como la dicha se elaborarán las distintas políticas que se harán.

1.1.- Objetivos

1.1.1.- Objetivo general

Investigar si Conaprole y específicamente la planta número nueve de Conaprole posee políticas de motivación dirigidas a sus trabajadores.

1.1.2.- Objetivo específico

Contribuir al análisis de las condiciones que poseen los trabajadores de la planta en cuestión, en un sentido general tomando en consideración no solamente las condiciones físicas sino también las subjetivas.

1.2.- Planteamiento del problema

“Conaprole, ¿ha implementado medidas que ayuden a motivar al sector trabajador?”

Al ser una empresa antigua en nuestro mercado deseamos analizar si el modelo que posee da cabida a la aplicación de tales políticas. Esto lo vamos a estudiar a través de las perspectivas de la gerencia y los trabajadores y mediante mi propia observación y perspectiva científica.

1.3.- Hipótesis

Considerando que el trabajador en su labor posee dos tipos de necesidades a satisfacer: las higiénicas (ligadas a factores extrínsecos, del entorno del trabajo) y las necesidades propiamente motivadoras, que serían intrínsecas al trabajo; la empresa solamente intenta satisfacer las primeras (retribución salarial, condiciones de trabajo, seguridad del ambiente).¹

El problema es el siguiente: si bien existen satisfactores que tratan de colmar las necesidades higiénicas, las mismas deben ser continuamente atendidas. Claro que son imprescindibles, ya que forman parte del proceso de motivación, pero sucede que el mismo proceso debe ser complementado y alimentado fundamentalmente por la satisfacción del otro tipo de necesidades: las motivadoras propiamente. Ambos tipos de necesidades deben satisfacerse para que se produzca la motivación del trabajador.

La respuesta a la interrogante de por qué no se atienden ambos tipos de necesidades para obtener la motivación de los trabajadores hacia su labor puede resumirse en la siguiente explicación: la empresa presenta un modelo de organización -el cual sobrevive desde sus inicios-, que le otorga importancia y valor prioritario a la organización de su producción (al avance tecnológico en este sentido), tratando de centrar su crecimiento y proyección desde este área dejando de lado a la organización social (y a las relaciones laborales, en definitiva). Desde este ámbito no realiza estudios ni centra su atención en las necesidades o expectativas que posee el trabajador desde su rol de tal.

A su vez, dentro del área productiva, la empresa perdura con la concepción de productividad propia de la época en que comenzó. En el presente la noción de productividad no sólo hace hincapié en el área tecnológica y en los métodos de producción (como Conaprole), sino que también incluye el saber

¹ Kolb, Rubin, McIntyre: *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Editorial Prentice-hall Hispanoamericana, 1977, pág. 62.

profesional y social, además de factores claves -como el hecho de partir del cliente para producir-. En este sentido es que el modelo de organización para considerarse adecuado debe adaptarse a estas concepciones en las cuales el valor productivo se hace inseparable de factores sociales y humanos.

Conaprole presenta un modelo de organización en el que se diferencia claramente el área productiva (propiamente dicha) del subsistema social . Este último queda relegado al concebir a los trabajadores como “realizadores de operaciones que construyen el producto”. No se detiene en el trabajador como factor igualmente productivo que interactúa con el mismo producto; por lo tanto, menos ve la necesidad de instaurar políticas de motivación que apunten a mejorar a la empresa en cuestión. No presentan políticas de Recursos Humanos (exceptuando aquella que tiende a satisfacer las denominadas “necesidades higiénicas o extrínsecas al trabajo”). Para que existan tales políticas debería de formularse un cambio en el modelo mismo de organización.

Conaprole plantea su organización enfocada al crecimiento y diversificación productiva sin intentar acompasar ese crecimiento con uno que a su vez priorice y estimule al factor social de su empresa.

Este modelo sobrevive desde que comenzó a funcionar y fue implantado tan fuertemente que a pesar de los golpes sufridos, aún perdura.

La empresa en análisis nació, por un lado, respondiendo a las preocupaciones sanitarias del gobierno de la época (Latorre), y por otro lado, nació de un pacto entre orientaciones privatistas y estatistas El sentido paternalista con el cual se concibió y fue mantenido, sumado a la concepción social de aquel entonces -que entendían la gran utilidad e importancia de la empresa-, construyeron un modelo que lo embalsamaron bajo el manto bloqueador del conservadurismo y la seguridad.

El modelo de organización presente hace que la misma funcione de tal manera que no pueda darse cabida -ni siquiera ideológicamente- a tales

políticas (la gerencia -según surge de las entrevistas realizadas- no se plantea la temática como un problema a resolver).

Es imprescindible que Conaprole cambie el modelo con el cual nació y proceda a adaptarse. El primer paso para ello debe ser, por ende, concientizarse del hecho de que presentan un modelo obsoleto (obstaculiza el crecimiento) y que la realidad y los cambios producidos en estos sesenta años hacen imprescindibles una transformación.

1.4.- Justificación del estudio

Como primer punto, deseo contribuir al análisis de un tema muy importante, y a su vez, a veces olvidado por los científicos sociales. En Sociología del trabajo son analizados muy a fondo algunas temáticas cosa que no sucede con ésta. Es importante contribuir con el análisis de este tema en la propia realidad de nuestro país.

Creí oportuno ver dentro de la organización un tema propiamente social como son las políticas de Recursos Humanos, y dentro de ellas, las de motivación.

Como precisión previa, considero que un análisis empresarial del área social no se puede explicar desde lo macro, sino que se debe partir desde lo micro y relacionarlo con lo macro (sea ya la empresa o el grupo en cuestión).

El tema permite precisamente realizar esta perspectiva, en virtud de presentar aspectos multidisciplinarios que pretendo analizarlos desde una óptica sociológica.

Muchas veces, análisis empresariales o grupales no tienen bases reales sustentables por olvidar justamente la composición individual de los integrantes.

Quisiera recordar acá una frase de Talcott Parsons en una de sus obras (“Motivación de las actividades económicas”):

“...muchos problemas pueden tratarse más fructíferamente por la colaboración entre las varias disciplinas sociales a un nivel teórico, que si con una de ellas trabajare por sí sola, por mejor establecido que esté su esquema teórico para cierta esfera de problemas”.

Otro elemento que justifica el análisis es que a través de este estudio es posible detectar el rol y valor en el proceso productivo que la empresa le da al trabajador como tal. Esto implica repensar qué tipo de organización en términos de modelos es y cuál es la función del trabajador allí presente.

Una empresa que implementa mecanismos motivacionales es una empresa que tiene en cuenta a la figura del trabajador como un recurso al cual se puede maximizar su valor en pro de objetivos comunes y lucrativos de la misma empresa. Dentro de esta concepción el trabajador puede tener una participación activa no sólo en la ejecución de las tareas sino también en la toma de decisiones.

Douglas Mc Gregor, señala que la estrategia de motivar en el trabajo consistiría en: “crear las condiciones en la organización, en el ambiente -y en el propio trabajo- (agrego), de modo que los miembros de todos los niveles de la empresa puedan lograr mejor sus metas, encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización”.² (Además de crear como primer paso recompensas extrínsecas que colmen las necesidades de niveles inferiores, nos agrega el autor).

*Como señala el mismo, el **salario** (que satisface cierto tipo de necesidades) constituye una **condición necesaria mas no suficiente** para el trabajo, existen otras necesidades que de ser satisfechas producen motivación en el trabajador como puede ser: la necesidad de afecto, de participación, de identidad, de ego, de autorrealización, sociales.*

Estas serían las necesidades presentes en los trabajadores que de ser satisfechas motivan propiamente a los mismos (en distintos grados según cada

² Mc Gregor: *Mando y motivación*. México. Editorial Diana. 1981, pág. 181.

persona claro) . Los medios en que se satisfacen esllas son intrinsecos al trabajo (a diferencia de lo que ocurre con las necesidades higiénicas).

Es claro que el trabajador de por sí es un recurso, del cual hoy en día la empresa obtiene sus réditos. Mas es un recurso -en el caso que se expone-, no considerado en toda su potencialidad. Como señaló Max-Neef: “el desarrollo y las necesidades humanas son componentes de una ecuación irreductible”³. Si una organización que debe ser dinámica y apostar al crecimiento a largo plazo no motiva ni potencializa al trabajador, eso va en detrimento de ambos: no sólo la empresa no obtiene más beneficios, sino que también el trabajador se desgasta por su insatisfacción -como consecuencia de la rutinización sin incentivos-.

Es importante, pues, el tema específico de la motivación, dado que permite un involucramiento mayor del trabajador hacia los fines de la organización y logra que tal identificación se realice.

El asalariado está. La máquina está. Juntos pueden funcionar sin problemas en el plazo inmediato; pero para obtener mejores resultados y poder crecer en el largo plazo -ya sea en términos de cantidad, calidad, imagen empresarial, o en términos de la satisfacción personal del trabajador-, también es necesario motivar al asalariado a través de distintos satisfactores para que se involucre y participe en el proceso, para que forme parte del mismo. Una empresa que pierde de vista el recurso humano allí presente es una empresa que funciona mal y compromete su futuro si no reeve el lugar que ocupan sus trabajadores.

No se puede crecer a largo plazo y aumentar la productividad “sin trabajadores”, con un modelo que no invierta en dar un énfasis mayor a los mismos (capacitándolos, dándoles mayores beneficios), porque éstos constituyen un elemento dentro de la organización, pero no uno más.

³ Max Neef: *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*, Santiago de Chile, Editorial CEPUR, 1986, pág.23.

El trabajador como integrante de la organización no posee un solo valor, sino que de potencializarlo es una fuente de inagotable recursos, por su propia naturaleza.

En otro aspecto, además, políticas de tal índole permiten identificar a una empresa en su calidad de poder adaptarse al medio, en virtud que el elemento humano permanentemente cambia, así como sus necesidades y expectativas.

La política motivacional, si es aplicada, debe ser permanente y debe evaluar constantemente sus pautas y resultados. Otro rasgo que la caracteriza, además de su dinamismo, es el hecho que sirve de nexo entre el sector gerencial y los trabajadores. Es una política que comunica pensamientos e ideas de ambos y que logra plasmar todos los elementos.

Este tipo de políticas posibilita convertir el trabajo en una actividad que debe ser superada continuamente y la hace NO rutinaria. Un trabajador que logra motivarse con su labor, hace de la tarea algo creativo, con todo lo que ello implica.

La implementación de políticas motivacionales, por ende, une al asalariado, a la máquina que dirige y a la gerencia. Une las dos caras que me interesan destacar: constituye un tipo de política de recursos humanos y a su vez es la que mejor muestra el lugar que para la empresa el trabajador posee (es un reflejo de cómo es valorado el trabajador).

A través del tema propuesto se analiza el subsistema social de la empresa y se ve el sentido y valor que la misma le da a dicha área. Entendiendo a la organización como un sistema, todas sus partes se hallan en relación e interacción, y por tanto, deben ser tenidas en consideración cada una de ellas y la misma relación que las une. El tema de la motivación es una política que tiene como objetivo revisar estos elementos.

El estudio se hace más importante en este caso, ya que se analiza en una importante empresa del país como lo es Conaprole. Por un lado es una empresa láctea, una de nuestras principales riquezas. A su vez, como industria,

posee los problemas de las industrias uruguayas: la reconversión, apostar a la calidad, la tecnología, la competencia, y el modelo de organización.

Otro elemento importante para fundamentar un estudio en dicha empresa es que posee plantas en todo el país y trabajadores de todas las regiones, uniéndose en una realidad un mosaico de ellas.

Todo esto, sumado al hecho de ser una empresa añeja y con un nombre muy asimilado a nuestro país, significa querer ver en ella una de las posibles diapositivas de cómo se desarrolla un modelo industrial uruguayo, máxime tomando en cuenta que se analizará una planta (la número nueve) que fue renovada totalmente.

Queremos ver cómo realiza el proceso productivo en general y de qué manera considera a los actores allí presentes como indicador de sus posibilidades actuales y futuras de proyección. El funcionamiento de una empresa depende de cómo se relacionen sus elementos internos y cómo la misma se adapta a la realidad.

También justifico mi estudio por el hecho de que planteo como hipótesis la ausencia de políticas motivacionales propiamente y la ausencia aún mayor de otras políticas explícitas (formales) de Recursos Humanos. Esta omisión plantea serios obstáculos para el desarrollo y crecimiento futuro de la empresa, resultando imprescindible que la institución revea su modelo y funcionamiento, como fue dicho.

Lo que quisiera que le quede claro al lector es que justificar la real importancia que posee el tema de análisis no equivale a pensar que el mismo se encuentra en el centro de gravedad de la empresa. Lo que sí es claro que una empresa que no considera la construcción de políticas motivacionales y aún en un nivel más alto que no explicita políticas de Recursos Humanos no puede crecer en el largo plazo.

No queremos decir que nuestro tema sea el más importante pero sí entender su importancia dentro del marco del equilibrio que debe existir entre la valorización tecnológica y humana en una empresa. Tampoco cualquier política

motivacional sirve a los efectos empresariales sino aquella que sepa unir, encauzar la satisfacción personal de los trabajadores hacia los fines de la organización.

1.5.- Marco de referencia

Los sistemas sociales se caracterizan fundamentalmente por: ser complejos, por su apertura y por el esfuerzo que tienen en lograr su equilibrio. De esta misma manera el individuo es un ser complejo, consta de una multitud de subsistemas, está abierto ya que actúa con arreglo a inputs recibidos del mundo exterior y procura encontrar un equilibrio entre su deseo de sobrevivir y estabilidad y sus necesidades de crecimiento y cambio.

El sistema motivacional es también complejo y en él el individuo puede tener varios motivos relacionados entre sí y a veces llegar a ser contradictorios. Aquí el sistema motivacional requiere una función de dirección.

Un comportamiento concreto de una persona es el resultado de: las percepciones que el individuo tiene del objetivo y de su actuación, de la situación exterior y de la tarea, del grado en que serán satisfechas sus motivaciones y necesidades y su dificultad.

El comportamiento resulta ser una función directa de la tarea o de la actividad percibida y de las actitudes o estado motivacional actual del individuo.

Según Jones, la motivación se halla relacionada con todo aquello que pueda explicar : "cómo surge la conducta, cómo ella es actuada, sustentada, dirigida y frenada y qué tipo de reacción subjetiva presenta el organismo en tanto sucede todo esto"⁴.

En realidad no hay un consenso que establezca que es una conducta motivada. De todas formas puede entenderse que la principal característica de una conducta motivada es el hecho que se halla dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para el proceso de la

⁴ Jones: *Nebraska Symposium on Motivation*, Lincoln, University of Nebraska Press, 1955, pág.7.

motivación. En este marco intervienen las cualidades personales y el esfuerzo de cada ser para perseguir tales metas. Todo esto nos hace ver la complejidad del proceso motivacional.

Como señalamos al comienzo la valorización del tema de la motivación humana aumentó en las últimas décadas. Las teorías simplistas que sostenían que el hombre trabaja principalmente por dinero o por gratificación social fueron reemplazadas por otras más complejas acerca de la naturaleza humana.

Talcott Parsons, justamente expone en su teoría sobre las “Motivaciones de las actividades económicas”, que antes se tenía la concepción de que el hombre de negocios actuaba según su propio interés solamente. Más tarde, esto se vio falseado ya que se verificó la existencia de otros intereses inconscientes, otras necesidades que de ser satisfechas crean motivación en el trabajador. Expondremos a continuación las más importantes de estas teorías que dan cuenta de estos avances.

A. Maslow construye una teoría motivacional sobre la base de considerar las necesidades humanas de manera jerárquica.

Recordemos, previamente, que los autores que han tratado el tema de las necesidades humanas las han dividido en primarias y secundarias, por un lado, y psicológicas, por el otro (que derivan principalmente del aprendizaje). Las primarias son aquellas a las cuales se las debe satisfacer para poder vivir, derivan de la conservación individual y de especie.

- Siguiendo dicha línea, **Maslow** realiza una teoría de la motivación que se basa en una **jerarquía de las necesidades** que se ordenan según una escala de potencia de la necesidad. Las más fuertes se encuentran en la base piramidal. El hombre tenderá por naturaleza a perseguir metas asociadas con sus necesidades de nivel superior, siempre que esté más o menos liberado de la necesidad de emplear la mayor parte de su energía en satisfacer las necesidades de la vida y en lograr cierto grado de seguridad frente a los peligros más graves.

- *Dichas necesidades son: físicas, de seguridad, sociales, de ego y de autorrealización.*

En el mundo empresarial contemporáneo, por lo general, las necesidades básicas son satisfechas, sin embargo tienen una gran potencialidad. Si se presenta una dificultad en este nivel básico el sujeto es capaz de conductas extremas.

*Suponiendo que este grupo de necesidades se encuentra satisfecho, se presenta el segundo nivel de necesidades llamadas **de seguridad**. Estas presentan dos dimensiones: una de **seguridad corporal** y la otra de **seguridad psicológica** (implica permanecer en un ambiente conocido donde no ocurren cosas sorprendentes ni extrañas).*

*Una vez satisfechas estas necesidades de seguridad, el próximo nivel que se hace relevante es el de las **necesidades sociales**. Este nivel incluye la necesidad de amor, de afecto, de pertenencia.*

*El siguiente nivel es el de **la autoestima**. Siendo una necesidad bidimensional tiene dos aspectos: por una parte, **la necesidad de autoestima**, la posibilidad de un individuo de aceptarse a sí y de estar satisfecho consigo mismo como persona y como participante de situaciones con otras personas. El otro aspecto sería **la necesidad de recibir reconocimiento y estima por parte de quienes lo rodean**.*

*Finalmente, Maslow plantea la necesidad más alta en la pirámide que construye: **la necesidad de autorrealización** (poder ser todo lo que uno es capaz de ser y desarrollar nuestro máximo potencial en la forma que más nos guste). Esta necesidad está muy relacionada con la maduración del individuo como persona.*

La estrategia que propone el autor es “crear las condiciones en la organización para que los miembros de todos los niveles de la empresa puedan lograr mejor sus metas, encausando sus esferas hacia la organización”.

Respecto a las necesidades básicas, esto exige que la gerencia proporcione recompensas extrínsecas equitativas por cualquier tipo de contribución que se aporte al éxito de la empresa.

En cuanto a las necesidades de nivel "superior" -relacionadas con el ego-, la misión de la gerencia es deparar a los miembros de la organización oportunidades para obtener compensaciones intrínsecas con sus contribuciones a la prosperidad de la empresa. Debería de crearse un ambiente apropiado que permita o invite a los empleados a recabar satisfacciones intrínsecas en su trabajo.

Una necesidad satisfecha ya no es motivadora de conducta.

Existen varias críticas a la teoría hecha por Maslow como ser que no siempre se sigue estrictamente dicha escala. A veces se saltan pasos al hablar de necesidades a satisfacer; pero lo que no cabe duda es que hizo un gran aporte sobre el cual se van a basar en lo fundamental al menos varios autores.

Teoría bifactorial de Herzberg.- En el estudio realizado por Frederick Herzberg, ante la pregunta ¿cómo motivar a los trabajadores?, el mismo concluyó que las motivaciones intrínsecas importantes son propiedades del mismo sistema humano. De acuerdo a estudios realizados por el autor (en base a muestras realizadas de trabajadores extraídos de distintos niveles de ocupación y/o profesión), los factores intrínsecos son los principales causantes de satisfacción (89 % de los factores que producen satisfacción son intrínsecos), en tanto los factores extrínsecos son la principal causa de displacer en el trabajo.

El ser humano no es una máquina pasiva, que necesita de una fuerza extrínseca para ponerse en movimiento, sino que es un sistema orgánico. Muchas formas poderosas de conducta motivada pueden liberarse en virtud de manipulaciones adecuadas.

El control externo y el autocontrol son recíprocos hasta cierto punto. La conducta eficiente del grupo se debe también, en parte, a un equilibrio adecuado ante las compensaciones intrínsecas y las extrínsecas.

La gerencia, a base de dirección y control, no logra estimular de forma eficiente el esfuerzo humano necesario para lograr los objetivos de la organización (debido a que los métodos de dirección y control son inútiles para motivar a la gente, cuando sus necesidades físicas y de seguridad están razonablemente satisfechas, su necesidad de carácter social, las relaciones con el ego y las de autorrealización predominan).

*La obra de Herzberg sugiere lo que él llama “teoría bifactorial de la motivación”. Su teoría de la motivación es muy importante para nuestro análisis, por no tratarse de una teoría motivacional general sino que es, precisamente, una teoría de la motivación **en el trabajo**.⁵*

*Según su estudio, el hombre tendría dos tipos de necesidades a satisfacer en el trabajo: las **higiénicas**, ligadas a factores del entorno del trabajo (extrínsecas) que cuando se cubren producen la “no-insatisfacción”.*

Cabe destacar que para el autor lo contrario de insatisfacción no es satisfacción. Satisfacción e insatisfacción se mueven en dos niveles distintos. En este tipo de necesidades analizadas (higiénicas), al ser colmadas se produce la no insatisfacción en cambio si no son satisfechas originan insatisfacción.

Las necesidades motivadoras en cambio que son intrínsecas al propio trabajo, de colmarse producen satisfacción en el trabajador. Según Herzberg los trabajadores se sienten motivados positivamente cuando el propio trabajo les proporciona la realización profesional, desarrollo personal, reconocimiento y placer. Así los hechos determinantes de la satisfacción en el trabajo corresponden a categorías muy distintas de aquéllos que son causa de insatisfacción.

Los factores higiénicos se asocian a través de la evitación de situaciones dolorosas, Herzberg los llama así por ser fundamentalmente preventivos. Estas

⁵ Kolb, Rubin, McIntyre: *ob.cit.*, pág. 62.

necesidades higiénicas deben ser continuamente cuidadas, ya que tienen la particularidad de volver rápidamente a cero en el momento en que han dejado de ser satisfechas. Entre las necesidades higiénicas se incluyen elementos tales como las condiciones físicas de trabajo, las políticas de supervisión, el clima entre los trabajadores y dirección, los sueldos, los beneficios, etc.

*Todos estos factores son importantes para las personas, pero **no son realmente motivantes** en el sentido de permitir que la gente se desarrolle y madure. Estas necesidades aún si son satisfechas no hacen necesariamente feliz a los individuos. Pero son importantísimos porque forman parte de todo el proceso de motivación y deben ser satisfechas, pues su influencia sobre la conducta es enorme.*

*El otro grupo de factores que reconoce Herzberg es el que denomina **factores motivantes**, pues ya no son elementos externos, sino propiamente los motivadores de la conducta. Dentro de estos factores se incluye la necesidad de logro y de reconocimiento, y el desarrollo de sus capacidades. Sigue en este sentido la línea de Maslow y de Mc. Clelland.*

*El marco que nos da **Mc. Clelland**⁶ está muy estrechamente ligado entonces con las necesidades de tipo superior que nos enseñaba Maslow y los factores de motivación de Herzberg. El valor potencial suplementario de Mc. Clelland viene de su vinculación con el concepto de **clima** de la organización. Mc Clelland nos hace ver que la conducta del trabajador es el resultado, es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de estos intereses serán (o son) recompensados por el medio en que se encuentra (clima de la organización).*

La conducta proviene de lo que son las necesidades del hombre y del clima de trabajo (quien puede acentuar, estimular dichas necesidades y/o crearlas y desarrollarlas: todo esto mediante políticas de Recursos Humanos).

⁶ Kolb, Rubin, McIntyre: *ob.cit.*, pág.50.

El autor a través de los estudios realizados por medio de los denominados "test de apercepción temática" principalmente, agrupó las respuestas dadas en ellos según tres categorías (cada una representa un motivo humano identificable). Estos tres tipos de motivos son: la necesidad de logro, de poder y de afiliación.

David Mc. Clelland descubrió que toda persona tiene cierto grado de estos motivos en sus pensamientos, pero rara vez con la misma fuerza.

Atkinson define la necesidad de poder como "esa disposición que dirige la conducta hacia la satisfacción dependiente del control de los medios para influir sobre otra persona. En la esfera fenoménica del individuo motivado por el poder éste se considera el "guardabarrera" de cierta toma de decisiones de los demás. El medio de control puede ser cualquier cosa que sirva para manipular a otra persona".⁷

Las personas con elevada motivación de poder procuran influir sobre otras, prefieren participar en situaciones competitivas y orientadas hacia el status, controlan los canales de información para mejorar el desempeño de las tareas. Es probable que obren más a términos de impacto sobre los demás que en términos de calidad de desempeño.

***La necesidad de logro.** El autor nos explicita el caso de un gerente con alta necesidad de logro. Si bien la necesidad de logro parece absolutamente necesaria para el empresario, no resulta siempre funcional a los gerentes estar muy elevados respecto de este motivo, como creadores de clima de organizaciones.*

Noujaim demostró en un estudio que los jefes con "n-Logro" elevadas tienden a efectuar menos reuniones que otros, y tienden a querer trabajar solos.⁸ La persona con alto nivel de esta necesidad quiere asumir la responsabilidad personal de su éxito o su fracaso, le gusta correr riesgos calculados o

⁷ Kolb, Rubin, McIntyre: *ob.cit.*, pág.92-93.

⁸ Kolb, Rubin, McIntyre: *ob.cit.*, pág.54.

moderados, y le gustan las situaciones en que obtiene una realimentación inmediata concreta acerca de cómo está haciendo las cosas. Su necesidad de realimentación impide que se involucre demasiado en situaciones abiertas, exploratorias, sin mira concreta ni mojones a lo largo del camino. Su sentido de la responsabilidad personal impide delegar autoridad, salvo que tenga valores que le permitan considerar el desarrollo de una organización viable como meta legítima.

Está orientada hacia la tarea pero la clase de clima que cree es una organización será más sano si su fuerte necesidad de logro está equilibrada por necesidades moderadas de poder y afiliación, y si está comprometida con la construcción de una organización orientada hacia el logro capaz de asumir responsabilidades y riesgos calculados y que disfruta sabiendo cómo le va en cada paso del camino.

La necesidad de afiliación se ocupa de mantener, establecer o restablecer relaciones afectivas con otras personas. Estas relaciones se califican con acierto de amistad. Las declaraciones de agrado o deseo de agradar, ser aceptado, perdonado, son manifestaciones de este motivo. Las personas con elevada motivación de afiliación procuran la amistad, prefieren participar en situaciones de colaboración e igualdad, procuran la intimidad, y la comprensión mutua de los demás.

El hombre con sólo “n- Afiliación” elevada, dado que su interés es más bien por las relaciones cálidas y amistosas, es más probable que esté en un trabajo de supervisión. Las necesidades de poder y afiliación están orientadas interpersonalmente; la necesidad de logro en cambio es una necesidad más individualizada.

Que estas distintas necesidades, o motivos, sean desarrollados depende de:

- que ya existan en las personas y haya un clima de trabajo que los estimule (a medida que una situación de trabajo ocasiona más comportamientos de*

trabajo que aportan satisfacción, más reforzados resultarán estos comportamientos);

- puede suceder que el individuo no posea tales necesidades y que a través de un clima de trabajo (creado por la gerencia) que incentive tales necesidades como puede ser por ejemplo la de logro, se estimule la conducta hacia el logro por aquéllas personas con escasa motivación de este tipo.

La tarea de elaborar un clima de logro en un empresa (siguiendo con el ejemplo propuesto), es muchas veces la tarea de modificar los intereses de la administración y de la avenencia con el poder ofreciendo cordialidad y apoyo a cada individuo y comunicando metas y normas de la organización (pero sin pretender controlar los medios para alcanzar esas metas).

El clima de la organización puede conformar la conducta respecto de la afiliación, el poder o el logro. Los directivos pueden influir significativamente sobre el clima de motivación de la empresa mediante su conducta, políticas, procedimientos y sistemas de recompensas, así como las estructuras que se creen.

Mc. Gregor, en su libro "Mando y motivación", parte de la base que la actuación de un empleado industrial es función de ciertas características de los individuos (conocimientos, talentos prácticos, actitudes) y determinados aspectos del medio (naturaleza de su trabajo, el jefe que se les proporcione, compensaciones para su realización). De esta manera, motivar a un trabajador consistiría en la posibilidad de "crear relaciones entre las características del hombre y de su ambiente, para obtener un comportamiento determinado por su parte".⁹

El autor nos señala dos tipos de relaciones motivacionales.

- 1) El primer conjunto comprende los llamados premios y castigos "extrínsecos" porque son características del medio ambiente del individuo y la relación que tienen con la conducta no es directa. (Pertenece a esta categoría, principalmente, los ascensos, las alabanzas, las críticas,

⁹ Mc Gregor: *ob.cit.*, pág.175.

aceptación). Para ello se confeccionan distintas estrategias de manejo de premios y castigos extrínsecos para controlar consecuentemente la conducta del hombre, ellas son la Estrategia de Mano dura, la Estrategia de Mano blanda y la estrategia "Firme pero justa".

- 2) El segundo conjunto lo abarcan las "recompensas intrínsecas", que son esencialmente la actividad misma (el premio es la realización). No es posible su control directo desde fuera, pero las características del ambiente pueden aumentar o reducir las oportunidades del individuo para obtenerlas. (Ejemplo de esta categoría: adquisición de documentos, autonomía, prestigio y soluciones a los problemas, proporcionar ayuda a los demás).

La gerencia ha explotado menos este segundo grupo y esto se relaciona con la idea que ésta tenía acerca de la naturaleza humana. Se concebía al hombre como un ser "en descanso", debiéndose apelar a una fuerza externa para impulsarlo a trabajar. Y si bien podía admitirse cierta actividad, ella era negativa (dedicada a la recreación). Además gran parte del problema también radica en el concepto equivocado de que estas necesidades son por su naturaleza contrarias a los objetivos de la organización industrial, que se expresa por medio de actividades placenteras y no por medio del trabajo. Las necesidades humanas pueden satisfacerse en distintos ámbitos, las compensaciones intrínsecas no son exclusivas de las actividades humanas "recreativas".

Sólo por medio de premios y castigos intrínsecos puede ser dirigido el hombre hacia un esfuerzo productivo. Así, el concepto que tenga el gerente de la naturaleza humana influye de manera considerada en la estrategia que selecciona. Muchas veces se refiere a la indiferencia que tienen los individuos ante el trabajo, cuando en realidad esta es resultado de su propia estrategia de compensación extrínseca.

Mc. Gregor señala que los trabajadores -hablando estrictamente-, se hallan potencialmente motivados por su propia naturaleza de ser humano.

Depende cómo se interrelacionan las variables que influyen en la conducta, sistema orgánico y medio para actuar de una u otra. El autor propone una teoría sobre la tarea de administrar y manejar a los individuos, que se basa en principios adecuados.

Según el mismo, respecto a la naturaleza y motivación humana propone las siguientes dimensiones:

- a) la gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora (dinero, materiales, equipo, personal) para servir a sus necesidades económicas;*
- b) los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa;*
- c) la motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir las posibilidades, la disposición en encausar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales son valores que están presentes en el individuo. Es responsabilidad de la gerencia posibilitar al individuo para que se reconozca y fomente por sí estas características humanas;*
- d) la tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encausando sus esfuerzos hacia la organización.*

*El proceso consiste en crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía de orientación. Es lo que **Drucker** señala: "Dirección por objetivos" en contraste a "Dirección por control".*

***Parsons** (en "Motivación de las actividades económicas"), explica cómo el concepto de *laissez faire* imperante en la economía se traducía en la empresa, la cual no tenía en su libre funcional un lugar importante para el recurso*

humano. Todo era libre. Se entendía que se trabajaba según un interés monetario y de ahí que no parecían necesarias otro tipo de políticas.

Pero se pasó a descubrir que en el individuo existen elementos interesados (para el propio interés) como el dinero, pero también otros desinteresados de la motivación que explican la conducta humana (no todo el factor de bienestar en la empresa era el dinero). Para el sociólogo, los motivos principales que producen satisfacción en el trabajador son: el respeto a sí mismo, el reconocimiento (el dinero puede ser visto o considerado por ciertas personas y en determinadas ocasiones como uno de los tantos factores que son un símbolo de reconocimiento, pero existen muchos más), el placer, el afecto (por ejemplo la amistad de los compañeros), y lo que podemos obtener de las actividades.

Desde otro ámbito, **Wankel y Stoner** subrayan la importancia de tres grupos de teorías acerca de la motivación.

- El primer grupo recalca la importancia de los impulsos o necesidades dentro del individualismo motivo de sus acciones. Se llama **teoría del contenido**.
- La **teoría del reforzamiento** que se centra en la manera en que las consecuencias de las acciones pasadas influirán en un comportamiento futuro.
- La **teoría del proceso** pone de relieve cómo y con qué metas se ve motivado el hombre. A esta la podemos dividir en tres teorías a su vez: la de las expectativas, la de la equidad y la de la finalidad.

Teoría de la expectativa.- Para esta teoría la conducta viene determinada por una serie de factores del individuo y de su entorno. Esta teoría tiene además en cuenta que las personas entre diversas alternativas de conducta eligen las que consideran que los llevarán al logro de los resultados deseados.

Teoría de la equidad.- La misma enfatiza el proceso de comparación social realizado por los individuos como determinante de sus conductas. Analiza la naturaleza de las aportaciones y los resultados de una persona en una relación de intercambio. En este sentido ante la ausencia de equidad un trabajador por ejemplo, puede mejorar la cantidad y/o calidad de su trabajo o reivindicar ciertas ventajas. La equidad juega un papel trascendente en la motivación en el trabajo. El problema de esta teoría fundamentalmente es que se formula como una teoría sobre el salario.

Teoría de la finalidad.- La motivación para esta teoría es una actividad consciente por lo que el individuo intenta conseguirla a través de objetivos también conscientes, los cuales rigen las acciones y determinan la conducta de los mismos. Las metas asignadas a los individuos afectan a la conducta si son conscientemente aceptadas por la persona. Los incentivos deben afectar a su vez estas metas.

Por lo que vimos, no existe una teoría general que pueda llegar a englobar todas las ideas o que no carezca de "errores", cada una de estas posee su aporte y deben de complementarse entre ellas. Las limitaciones de cada una pueden ser subsanadas mediante la colaboración conjunta de las restantes.

A pesar de sus diferencias todos los autores aceptan las siguientes ideas:

- Cada persona es una entidad única con sus características que dan como consecuencia un determinado comportamiento. Las distintas teorías de motivación son pues aplicables a seres humanos que constituyen como tales cada uno una realidad única, diferente, con necesidades, culturas y cualidades distintas.
- Toda conducta humana tiene sus causas y está orientada hacia una meta (propia de cada individuo).
- Subyacente a la conducta humana existe una necesidad o impulso que denominamos motivación. No es fácil responder a la pregunta: ¿cómo

motivar a los trabajadores?. No hay una receta, ni es algo que pueda establecerse a priori. Dentro de una misma empresa, dentro de una misma sección, y dentro de un mismo grupo de trabajo existen tantas realidades como individuos hay. La clave pareciera estar en la creación de un medio en el cual las personas se sientan libres para aprender, crecer, y contribuir para que de esa forma surja la motivación.

La mayoría de los autores coincide, en que la política motivacional, para tener éxito, debe relacionarse con otras dos ideas:

- se debe organizar el trabajo para que permita satisfacer la motivación de quienes lo ejecutan, y*
- organizar al trabajo de manera que la satisfacción de la motivación dependa exclusivamente de los resultados.*

Recurrir a la motivación consiste en "utilizar al proceso motivación-satisfacción para reforzar los mecanismos organización-resultados" (P. Morin).¹⁰ Hay que activar los mecanismos de motivación para favorecer los comportamientos generadores de resultado.

MOTIVACION

ORGANIZACION

SATISFACCION

RESULTADOS

Podemos extraer como conclusión que una política motivacional es aquella que debe tender a satisfacer no sólo las necesidades inferiores (al decir de Maslow) a través del marco externo del trabajo, sino también (y principalmente) las necesidades relacionadas con el desarrollo y autorealización personal de los trabajadores (necesidades "superiores") creando un marco de trabajo y un tipo de labor intrínsecamente adecuados para que ello se produzca

¹⁰ Morin: *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1991, pág.9.

(este nivel es el que produce satisfacción estrictamente hablando). El proceso motivacional se da al darse ambos niveles. Claro que este proceso debe ser dirigido por la empresa para que los resultados personales se unan a los organizacionales.

*Modelos organizacionales.- Las políticas de Recursos Humanos y en ella la motivacional se inscriben dentro de una lógica, dentro de un **modelo organizacional** adoptado en las empresas. Para entender las Políticas de Recursos Humanos empleadas por las empresas debemos entender en que marco organizacional se desarrollan.*

*En sus trabajos, **Philippe Zarifian** nos señala que se pueden visualizar cinco modelos típico-ideales de organización que se han desarrollado: el modelo clásico, el clásico renovado, el modelo de cooperación horizontal, el de organización por proyecto, y finalmente, el modelo organizacional por procesos estratégicos.*

*1.- El modelo clásico. Tiene como objetivo elevar el flujo de producción. En este sentido, la **organización de la producción** se caracteriza por la división de la producción en operaciones elementales simples, la coordinación de estas operaciones elementales sobre el modelo de un flujo lineal, la especialización funcional, la jerarquización piramidal del ejercicio del poder. Estas características poseen como fin aumentar la rapidez de los flujos, disminuir los costos y aumentar la producción. La **dimensión social** de este modelo se centra en resolver el problema de la organización del poder en la empresa.*

Existe, como se dijo, jerarquización piramidal del ejercicio del poder.

*2.- El modelo clásico renovado. Persigue con los lineamientos centrales del modelo clásico, incorporando ciertos fundamentos en cuanto a la **organización de la producción**:*

- *introducir una variedad creciente de productos ofrecidos a los clientes (siempre manteniendo el objetivo de elevación del flujo de producción);*
- *reducir los plazos de entrega de los productos a los clientes, minimizando los stocks. En cuanto a la **organización del trabajo social** este sistema introduce cierta autonomía admitiendo escas polivalencia. De todas maneras, no modifica la división de base entre las grandes funciones especializadas de la firma, ni los criterios de control del trabajo en el interior de la producción, ni la forma del ejercicio del poder jerárquico.*
- *El trabajo continúa siendo evaluado a partir de la velocidad de ejecución de las operaciones de producción, pero de manera más integrada que antes y teniendo en cuenta una más fuerte variedad de productos y de tareas a realizar.*

*El autor también se refiere a las **limitaciones de este modelo**.*

- *El modelo clásico renovado NO responde a las expectativas de los clientes y no hace frente a las formas nuevas de competencia más que de manera estática e inmediata.*
- *El modelo no toca la crisis de las formas de anticipación a las expectativas de los clientes, las formas burocráticas de conducir a la innovación, así como a la "revolución de la calidad".*

La aceptación de este modelo está duramente comprometida por la parte de los asalariados: la introducción de premios de variedad no hace, frecuentemente, más que exacerbar las contradicciones cuando el trabajo está permanentemente sometido a la presión del flujo a corto término.

3.- El modelo de cooperación horizontal. *El principio del modelo es el de responder a una exigencia fuerte de performance en términos de calidad y de elaborar esquemas de respuesta dando prioridad a esta exigencia. Esto significa: a) una elevación más fuerte de la calidad técnica y de la especificidad*

de los productos ofrecidos, en conformidad a los usos considerados por la clientela; b) una producción de esta calidad integrando todas las actividades de la empresa, en particular, calidad del dominio de procesos y de la relación producto-proceso, desde la etapa de concepción a la de ejecución en fábrica; c) significa un contexto de pasaje a un mercado dominado por el cliente (la calidad técnica es permanentemente susceptible de ser modificada por las nuevas exigencias del cliente en términos de funciones de uso).

Este modelo pone el acento en las relaciones horizontales entre los trabajadores (se remarca la importancia de la **organización social**).

Acá existe co-responsabilidad sobre los objetivos transversales del conjunto de la firma, y por consiguiente, la realización de acuerdos sobre la pertinencia de los objetivos comunes de calidad.

El resultado de performance del producto depende del ajuste comunicacional entre las acciones de mejoramiento de cada fase.

En el plano de la organización social, la originalidad de este modelo es que pone en cuestión al taylorismo, y en particular, la división entre concepción y ejecución del trabajo sobre nuevas bases: el avance hacia la comunicación.

El punto -a la vez más original y más difícil- reside en la nueva relación que es necesaria instituir entre el reconocimiento del rol del individuo y el funcionamiento colectivo. La comunicación sobre la base intersubjetiva, sólo puede desarrollarse verdaderamente si está organizada y reconocida sobre un doble plano: el de la capacidad de cada individuo (la pericia personal que es posible si es puesta en situación de autonomía individual); y el plano del involucramiento colectivo sobre las maneras de hacer y sobre los objetivos que estimulan el intercambio de saberes y de competencias.

Este modelo supone, a su vez, modificar de manera radical las bases del compromiso social. Debe ser reconocido el poder de cada asalariado sobre el mejoramiento y el cambio de los métodos de producción. Es necesario encontrar un nuevo compromiso entre dirección y asalariados.

4.- El modelo de organización por proyecto. En este modelo el complejo de objetivos obliga estructuralmente a organizar las mediaciones entre estos objetivos y a la solución de la mayor parte de conflictos. La fuerza de acción de este modelo reposa sobre la pertinencia de la anticipación.

En el dominio de la *organización social* el modelo es incierto. Los asalariados tienen una situación de fuerte inestabilidad porque su marco de trabajo es temporario, y por otra parte, su competencia: son puestos en situación inestable.

5.- El modelo de organización por procesos estratégicos. Se trata acá de sustituir a la organización por grandes funciones de la empresa, por la organización por grandes procesos estratégicos, y por tanto, modificar de un mismo golpe todo el funcionamiento jerárquico superior de la firma. Hay tres etapas a considerar en este camino. 1) Explicitar los ejes estratégicos de desarrollo de la empresa para los años venideros. 2) Unir a los ejes estratégicos los procesos-claves que tienen la doble característica de ser las vías de acceso a los puntos estratégicos, y de rendir cuenta de una posibilidad de organización concreta de las actividades internas de la empresa. Por ejemplo: el proceso "respuesta a los pedidos del cliente". 3) Reorganizar la empresa entorno de un número limitado de grandes procesos estratégicos.

Algunas de las ventajas del modelo es que existe una conexión visible y en permanente anticipo de la gestión de la relación con los clientes y a su vez cada asalariado puede visualizar (a partir de su contribución en el proceso), el componente del valor que concurre a producir.

Este modelo contiene trazos presentes en todos los otros modelos y puede asegurar su combinación.

2.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACION.

LA MOTIVACION EN LA POLITICA DE RECURSOS HUMANOS EN CONAPROLE.

Un análisis de ella en la Planta Número Nueve.-.

El problema consistía entonces en detectar si en tal industria existe una política de recursos humanos que implemente políticas motivacionales a sus trabajadores. Para ello se realizó primero el estudio a nivel macro de la Gerencia General y del área de Recursos Humanos y luego se fue a lo micro a una de las plantas (la número nueve) a través de observaciones y entrevistas.

Para entender su realidad debemos de realizar primero algunas consideraciones.

La planta número nueve -como todo sistema de interacción- posee sus propios rasgos que la caracterizan. En este sentido se introducen dos variables que dan cuenta de sus particularidades:

** se ubica en el pueblo canario de “San Ramón” (variable “A”);*

** se trata de una planta que pasó por un gran cambio. Recientemente modificó su producción pasando a elaborar queso bajo nuevas y modernas tecnologías (variable “B”).*

Dicho establecimiento, por tanto, está ubicado en una determinada sociedad la cual como tal condiciona de una u otra manera el comportamiento de sus habitantes (en este caso en su rol de trabajadores). San Ramón es un pueblo muy pequeño el cual posee dos fábricas solamente (y una de ellas es la de Conaprole). Se deduce pues, la enorme importancia de la empresa a nivel económico y socio-cultural también ya que además se trata de personas educadas en escuelas rurales y/o que se dedicaron toda su vida (desde muy chicos) a trabajar con actividades relacionadas con la leche.

A su vez al ser un pueblo pequeño los trabajadores tienen un gran conocimiento de sus compañeros por lo cual tienden a ser colaboradores entre sí.

Otro factor que se halla intrínseco a estas consideraciones es el hecho que poseen un cierto grado de “autonomía necesaria y no adjudicada” en este tipo de trabajos por el gran conocimiento de estas tareas que poseen.

Como resumen a considerar de los trabajadores de este pueblo (respecto a nuestro trabajo), podríamos rescatar la siguiente idea : se trata de gente muy trabajadora e incentivada de por sí al Trabajo (tomando al término en sentido genérico). Incentivo interno que se debe a una realidad social y cultural la cual se ve internalizada en los individuos y reflejada en su comportamiento.

Volviendo al comienzo, de acuerdo a los estudios realizados en el campo, denotamos que la empresa y en ella la gerencia del área social, desea satisfacer en los trabajadores son los llamados por Herzberg “necesidades higiénicas” o básicas al decir de Maslow. Estas necesidades si bien es importantes que sean satisfechas, de acuerdo a lo visto en el marco teórico, las mismas no producen motivación en el trabajo. Estrictamente hablando de colmarse producen “no-insatisfacción” evitan la insatisfacción pues, mas no producen satisfacción propiamente. Además para evitar tal insatisfacción deben ser colmadas continuamente ya que sus efectos no son duraderos.

El tipo de política aplicada por ende en Conaprole se relaciona con lo que constituyen los elementos exteriores al trabajo, elementos del entorno, pero no se avocan a la tarea misma.

Los principales factores que previenen que no exista insatisfacción en el trabajo satisfaciendo las denominadas necesidades higiénicas o primarias son: las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en él, el sueldo, las políticas de supervisión y las relaciones interpersonales.

1. Las condiciones físicas del trabajo.

Respecto a este primer elemento la empresa procura que el trabajo se desarrolle en un ámbito adecuado (luminoso, espacioso, limpio, agradable). Esto se logra en la planta en análisis y en forma aún más clara quizás, por ser una planta

nueva con tecnología moderna, (salvo casos especiales no reversibles tales como el frío en las cámaras o el ruido de algunas maquinarias).

Pero tal política acerca de las condiciones físicas se relaciona fundamentalmente con la necesidad de la propia empresa de producir en un ambiente higiénico.

En todo momento se resalta la limpieza para producir como un símbolo de calidad que se tiene.

O sea que si bien se recalcan como positivos estas condicionantes ya que las mismas influyen positivamente en los trabajadores, no son pensadas desde este ámbito sino que su fin es el producto.

2. Seguridad en el trabajo

La seguridad en el trabajo es muy buena y existe en este marco un ámbito que la procura mantener, como lo es el Departamento de Seguridad Laboral (en el cual fuimos a entrevistar a su jefe) y lo que notamos es que si bien realizan una buena labor no poseen comunicación con las plantas a nivel micro.

3. Sueldo.

Otro elemento incluido como factor que satisface necesidades primarias o higiénicas es el sueldo. Si bien podría formar parte del otro tipo de factores y ser a la vez uno motivante (ya que puede ser a su vez un símbolo de reconocimiento) este segundo caso no opera aquí.

No se otorgan más beneficios como símbolo de tal reconocimiento, sino que acá la idea es llana: retribución a cambio de trabajo.

Esta ausencia se observa claramente en el sentir de los trabajadores.

4. Políticas de supervisión.

Lo que existe es un relacionamiento mediante el diálogo entre la gerencia general y los encargados de cada planta con el fin de darles (los primeros

dichos) en forma vertical, las directrices acerca de la producción pero descuidando las demás áreas.

No existen canales de comunicación formados en otros espacios.

El jefe de planta lo que trata en consecuencia es de supervisar solamente lo que se refiere a la producción (y además supervisa sobre pautas generales que le son dadas sin tomar en cuenta las características individuales de las plantas en cuestión).

La política de supervisar dentro de la planta a su vez se mueve entorno a la misma idea: controlar que se realice la producción esperada.

No existen políticas que tiendan a responder las necesidades o planteamientos por parte de los trabajadores o del propio jefe de planta.

Esto se reflejó en el cambio producido en la planta en análisis,

Lo último en capacitar y ser tenido en consideración en forma general, fueron los trabajadores y sin embargo a pesar que el jefe de planta visualizaba el error y no estaba de acuerdo no pudo hacer nada dado el esquema de la empresa. Se verifica en ella que no hay políticas ni directrices en el ámbito societal. El producto ocupa todo el espacio.

5. Relaciones interpersonales.

Respecto a las relaciones interpersonales, suceden varias cosas. En Montevideo, por ejemplo, se denotó un claro clima de confrontación originado por los conflictos con el sector sindical. En San Ramón por su parte, esto no se vio (sino que mas bien existe gran afinidad entre los trabajadores) ya que el sindicato no posee la importancia que tiene en la capital y a su vez por la propia realidad social de ser un pueblo chico que ya describimos.

De acuerdo al análisis de estos factores extrínsecos al trabajo, vemos que lo que trata la empresa es crear un marco agradable para que el trabajador se desarrolle en su labor en buenos términos, pero de ninguna manera para que el mismo se sienta satisfecho o motivado en la tarea.

Se apunta al producto y a producirlo y no al cómo.

Para que el proceso de motivación se de en los trabajadores, la empresa no sólo debe crear o mantener adecuadas y saludables las características o condiciones del entorno del trabajo , sino que también y sobre todo se deben generar políticas que apunten a satisfacer las necesidades propiamente motivantes de los trabajadores en su labor (políticas tendientes a satisfacer necesidades que se relacionen con el crecimiento y realización de los trabajadores: a través de “satisfactores” tales como: el respeto, el sentido de reonomiento, de logro, de autonomía, de responsabilidad, de progreso.

Siguiendo la teoría de Herzberg (quien considero que fue el que consttuyó una teoría más general y amplia de análisis): en Conaprole existe la base piramidal para que sea construido tal proceso de motivación ya que la empresa si bien ofrece los factores necesarios que “satisfacen” las necesidades básicas individuales no se ocupa de políticas que satisfagan las demás necesidades (como ser las necesidades de: afecto, identidad, participación, ego, autorrealización. sociales).

Pero este proceso a pesar que posee buenas bases para armarse, NO se realiza.

Las políticas o lineamientos que existen por la gerencia general y del área de Recursos Humanos tienden a crear un entorno adecuado a la labor ; que el producto se realice bajo la mayor limpieza y que el trabajador no posea riesgos en su labor no cabiendo acá un tipo de política que tienda a enriquecer al trabajador en sí mismo.

No existen directrices por tanto para que se evalúen las necesidades o requerimientos como modo de crear primeramente un marco organizativo que valore al trabajador, ni tampoco existen políticas que tiendan a desarrollar y satisfacer los factores motivantes de los individuos.

Para *Parsons*, los principales elementos o necesidades que de satisfacerse producen motivación en el trabajo son: el respeto a sí mismo, el reconocimiento, el placer, el afecto y lo que se obtiene del trabajo en sí mismo.

Entonces en base a lo expuesto, creamos un cuadro siguiendo el razonamiento de *Max-Neef*, quien diferencia entre necesidades y satisfactores:

**NECESIDADES QUE AL SER SATISFECHAS PRODUCEN MOTIVACION
EN EL TRABAJADOR:**

	<i>PARTICIPAC</i>	<i>IDENTIDAD</i>	<i>AFECTO</i>	<i>EGO</i>	<i>AUTORREAL</i>
SATIS-	<i>derechos</i>	<i>integración</i>	<i>autoestima</i>	<i>logro</i>	<i>logro</i>
FACTORES	<i>obligaciones</i>	<i>compromiso</i>	<i>respeto</i>	<i>reconocmien-</i>	<i>reconocimien</i>
DE ESTAS	<i>tribuciones</i>	<i>sentido/de</i>	<i>solidaridad</i>	<i>to.</i>	<i>to.</i>
NECESIDA-	<i>ayor</i>	<i>pertenencia</i>	<i>reconocimien</i>		
DES.	<i>autonomía</i>		<i>to.</i>		
EJEMPLOS	<i>opinar</i>				
	<i>compartir</i>				
	<i>dialogar</i>				
	<i>respeto</i>				
	<i>facultad de</i>				
	<i>proponer</i>				

La política motivacional lo que hace es crear las condiciones, en el marco mismo del trabajo para que puedan darse o crearse los satisfactores de tales necesidades.

Respecto al factor “RECONOCIMIENTO”, en la planta se observa que es uno de los aspectos, una de las necesidades, que los trabajadores se sienten más precisados. En Conaprole al ser el trabajo visto como un deber que los trabajadores asumen a cambio del satisfactor remuneración tan sólo, no se obtiene ninguna clase de reconocimiento: sea verbal o material. No existen políticas que tiendan a plasmar una labor buena o mejor.

Ante el cambio sufrido en la planta, se dobló el esfuerzo de todos (los trabajadores fueron capacitados tardíamente en forma rudimentaria) y aún así no sintieron signos o políticas que tiendan a reconocer la gestión realizada, cosa que genera insatisfacción.

Esta última idea la vimos reflejada claramente en la entrevista llevada a cabo con un oficial electricista quien nos comentó:

“No me siento incentivado porque nos han dado más trabajo, nos han exigido más especialización, y en la remuneración no nos dieron más.

Yo me sentiría incentivado si ante tales cambios recibiera mayores sueldos y mejor trato. Yo no voy a pedir que venga el jefe o quien sea a darme la mano y felicitarme pro el trabajo hecho pero sí decir: ‘Bueno, está funcionando gracias a uds’; y frente a cualquier problema de montaje que hizo determinada cosa, tener una palabra de aliento, un reconocimiento. Yo no exijo categoría, pero sí decir: ‘bueno, la verdad que la parte de ustedes está bien’.. Acá no, acá es nuestro DEBER hacer todas las cosas, se toma como deber”.

*Respecto al **CRECIMIENTO O PROGRESO** la empresa no ofrece políticas tendientes a lograr tal crecimiento en el ámbito del trabajo. En el cambio sufrido por la planta hubiese sido posible colmar dicha veta si la misma hubiese sido tomada como una política de la empresa. El tener que aprender a veces ayudados y por lo general solos tareas nuevas hubiese significado un enriquecimiento personal y un sentido de logro si ante tal esfuerzo hubiesen notado la valoración del mismo por parte de la gerencia.*

Lo que pudo ser aprovechado para generar motivación fue utilizado en forma inversa creando obstáculos y generando insatisfacción. La empresa debió capacitar psicológicamente y prácticamente a su personal para el cambio, acompañando esto con políticas de reconocimiento ante el esfuerzo e iniciativa individual que colmen la necesidad de progreso.

Esta necesidad también puede ser satisfecha ante un ascenso o un aumento de la categoría (políticas inexistentes en la realidad de la planta).

Sentido de logro. El sentido de logro (según Mc Clelland, necesidad de logro), que podría haberse alcanzado -de instrumentarse pasos lógicos y políticas de Recursos Humanos en el proceso de transformación que sobrellevó la planta - no ocurrió precisamente por tales ausencias.

El esfuerzo, las distintas y nuevas responsabilidades, el sentido de sacar adelante trabas nuevas, pudo ser sentido como logros personales. Pero vimos que lo que existieron fueron obstáculos; los últimos tomados en cuenta fueron los trabajadores (pese a que fueron los que más se esforzaron).

Su adaptación y empeño -que no fue poca- fueron tomados como una obligación. Este ejemplo del cambio vivido es la mejor manera de demostrar que este sentido de logro junto a las demás factores que de ser satisfechos conllevan a la motivación del trabajador; no son colmados ni vistos como elementos a ser tomados en cuenta por la gerencia a través de sus políticas y directrices.

Denotamos que estos no son satisfechos por la empresa. Para ella el área de recursos Humanos queda fija al poseer un marco satisfactorio para cumplir con la labor pero no se va más allá para obtener resultados organizacionales e individuales mejores que aseguren un crecimiento sustentado y duradero.

Se crean oportunidades para obtener recompensas exteriores pero no intrínsecas al propio trabajo.

Tal ausencia de políticas de motivación se confronta con lo dicho por el Gerente del área de RRHH, quien señaló que se aplican políticas de “premios (reconocimiento) y castigos”.

Nos dijo lo siguiente: “Los premios se otorgan en situaciones especiales, todo surge a criterio de informes que llegan de los capataces, a criterio de jefes de planta (...). En empresas grandes como esta, los elementos motivacionales deben ser cuidadosamente administrados y ejecutados”.

En la práctica, por el contrario, se observa que lo que se aplica por parte del jefe de la planta es un tratamiento igualitario a los trabajadores sin resaltar nada ni a nadie. “No hay en sentido general incentivos. El jefe tiene por criterios tratar a todos igual desde el que es bueno al que no tiene iniciativa para trabajar” (señaló el capataz de la planta).

De esta forma y a través del análisis y estudios realizados es claro la ausencia de toda política motivacional. Si bien dijimos que existen las bases para poder realizar tal proceso podríamos afirmar que el mismo no solo no es construido sino que además parece realizarse uno inverso. El funcionamiento y el modelo de la organización realizan un proceso hasta inverso al poner obstáculos e ir contra los factores que motivan.

La forma en que se realizó el cambio en la planta fue un claro ejemplo que demuestra que el factor humano es el último considerado y atendido (a pesar además de la gran receptividad y espíritu de colaboración que poseen los trabajadores de este pueblo los cuales hubiesen ayudado en el proceso este). Por todo esto podemos decir que no sólo no es motivado por distintas políticas, sino que es desmotivado por considerarlo último al momento de realizar una transformación (tecnológica puramente).

Al efectuarse el proceso de transformación de la planta ocurrió que los trabajadores fueron los últimos en ser tenidos en cuenta a pesar de sus conocimientos, y receptividad hacia el trabajo y la empresa.

Primero se introdujo una maquinaria muy moderna y luego en poco tiempo se instruyó al personal a través de los técnicos canadienses.

El cambio se plasmó en los trabajadores sin ser estos debidamente informados ni capacitados. Ante tal hecho señaló el jefe de planta: “Si yo pudiera tomar parte del cambio y de las decisiones macro que acá no tuve parte una de las metas más importantes sería hablar con la gente y mentalizarla fundamentalmente para el cambio. Después de mentalizada la otra etapa sería educarla ya técnicamente para saber trabajar con los equipos. Pienso que con esos pasos se evitarían traumas y no se notaría la transición”.

En este mismo marco vemos que el Gerente de Recursos Humanos señala que la gente es reacia a los cambios y que: “En nuestro entorno cuando uno habla de reestructura genera traumas(..) Desde el punto de vista sociológico , el uruguayo es una persona reacia a los cambios”.

La pregunta sería: ¿cómo no va a ser reacia la gente, los trabajadores al cambio si el mismo se produce invirtiendo los órdenes lógicos, se empieza por la máquina y luego se va a lo que se tiene más cerca: el trabajador?.

Todo cambio genera inseguridad pero si a este temor típico del ser humano se acentúa en demasía cuando el mismo sobreviene sin una previa mentalización, diálogo y capacitación.

El jefe de planta dijo a este respecto: Faltó mucha capacitación por parte de Conaprole, se debería haber capacitado a mucho personal antes de empezar a trabajar(..). Así sufrieron el cambio sin ser debidamente capacitados ni informados: esto genera inseguridades y temores muy fáciles de evitar si existe la mínima atención a las políticas de recursos humanos tendientes a evaluar y prestar atención al personal como corresponde.

Denotamos en este ámbito, que no hay políticas que tiendan a realizar procesos de motivación y a su vez que existen hasta procesos inversos en este sentido. La ausencia de tales políticas específicas que tiendan a la motivación de su personal, se inserta en el marco de políticas de Recursos Humanos

igualmente inexistentes en forma explícitas (conceptualmente, a nivel de Ciencias Sociales del Trabajo, se tiene por definición que siempre existen tales políticas, aunque sea implícitamente).

*Considero que la política implícita presente se inscribe dentro de un **modelo de organización** que prioriza solamente el área productiva propiamente, sin atender la social. En ésta se encuentran los trabajadores quienes **DEBEN** (de acuerdo a esta concepción) realizar la labor que se les encarga a cambio de una retribución salarial.*

Esta política implícita de considerar el trabajo como el deber a realizar a cambio de una remuneración es la que fluye en el marco de un modelo que desatiende al trabajador.

El modelo tiene como eje la producción y relega el subsistema social de la empresa como secundario -o simplemente como innecesario- de poseer directivas para su mejor aprovechamiento.

*En la entrevista llevada a cabo con el jefe del área de RR.HH. permanentemente se resaltó la importancia de la tecnología como vedette del área de la producción: "Conaprole tiene mucha tecnología de punta, no en balde tienen los productos tan buena calidad y se exportan de esta manera". Se vende la imagen de una empresa que compite por su tecnología y por los productos buenos a causa de ésta. **El mismo gerente del área social no resalta ciertas características del personal que hagan a la empresa distinta, sólo se menciona a la tecnología.***

*En este sentido, dicho gerente comenta que **el objetivo de su cargo es: "Mantener un clima general de trabajo apropiado para que se pueda generar la productividad suficiente (..) Se trata de establecer un clima de entendimiento, respeto mutuo, ordenamiento necesario"**.*

En ningún momento señala el objetivo de atender las necesidades de los trabajadores, estimularlos o realizar políticas de Recursos Humanos. Se prioriza la necesidad de: orden para el fin (siendo dicho fin producir).

Se señala la reestructuración de la empresa en el ámbito tecnológico ; en el de las relaciones laborales: “hay una reestructura pero pura y exclusivamente en el sentido de ordenamiento de las relaciones”.

En términos generales pues, la empresa aplica un modelo organizativo que privilegia el área de la producción (tecnología) y relega la social. Siguiendo esta concepción una empresa parece que pudiera crecer si dispone de tecnología de punta. No se discute si debe existir personal capacitado, o personal identificado con los objetivos organizacionales.

Las ausencias de políticas de Recursos Humanos y en ellas motivacionales, se explica de acuerdo a un modelo impuesto. Según nuestra opinión la empresa nació de una manera luego de la cual nunca se replantearon los objetivos a seguir en cuanto a la producción y al área social. El mismo modelo con el cual nació perdura hoy sin ser debidamente puesto en cuestión.

De acuerdo al modelo analizado por Ph. Zarifian, Conaprole se asemeja al modelo clásico renovado.

Al objetivo primordial del modelo clásico de aumentar el flujo de producción, se suma el objetivo de la diversificación de los productos claramente visible en la empresa en cuestión. En este modelo no se responde a las expectativas de los clientes y no se persigue la innovación. Estos aspectos lo visualizamos también a través de la venta misma de sus productos, del marketing que realizan bajo el shingle de : “Toda la vida”... La empresa juega con el valor sentimental y de seguridad; si toda la vida fue así porqué no seguir consumiendo.

Quizás esto sirva para cierto público de gente madura y conservadora a la hora de elegir, pero no para un público nuevo (la nueva generación) y a largo plazo. Además el cliente de hoy es muy distinto, le atrapa lo novedoso y a su vez también dispone de más ofertas para innovar.

Su competidor más fuerte -Parmalat- vendió innovación y cambio al público:

son los bebés (de la propaganda) tomando leche los que van modificando el mercado. Además revalorizan el producto mismo: la leche “nada más deliciosa y rica pa’ tomar”.

No se percibe que se haya adaptado a las nuevas nociones de producción (la cual ha ido cambiando incorporándose conceptos tales como el mercado y el cliente donde hoy en día se produce desde él y no hacia él). Conaprole se va adaptando por ahora, con un modelo organizativo que no es adecuado a la nueva realidad y menos aún para crecer en el largo plazo.

Quizás en el corto plazo se puede seguir desarrollando con el modelo actual, mas no en el largo plazo (influyen en esto la internalización del postmodernismo y la competencia fuerte que surgió rompiendo el monopolio antes existente). Este modelo carente de una atención y reforzamiento de sus recursos humanos posee grandes obstáculos para poder continuar de la forma como está planteado. Los cambios en los parámetros de competitividad llevan a lacedad clara de invertir en nueva tecnología pero esto debe ser acompañado de un cambio similar en el conjunto de las **Relaciones Laborales**.

Según Pablo Guerra, las mismas están compuestas por la política de Recursos Humanos (y la de motivación allí inserta), la cultura de la empresa, y el clima de trabajo.

La modernización productiva no está dada solamente por el cambio en su tecnología; también debe existir una modernización o actualización en las Relaciones Laborales. Para dar cabida a esto último es absolutamente necesario implementar una política de Recursos Humanos general que lidere esta concepción.

La gerencia si bien advierte que debe crecer y modernizarse (cosa que le pasa no por replanteamientos internos sino por los golpes externos dados por su competencia); continúa haciéndolo bajo el mismo modelo.

No se piensa en un cambio de organización que ofrezca un modelo más integral y en decidir objetivos y estrategias para encausar un crecimiento a largo

plazo. Parece existir un miedo a desaparecer y una carrera tecnológica para lograr subsistir.

3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Considerando entonces a la política motivacional en la empresa como aquella clase de política de Recursos Humanos que tiende a la obtención de una satisfacción duradera y constante en los trabajadores de sus necesidades personales de desarrollo o “superiores” al decir de Maslow, a través del marco y del trabajo mismo: la hipótesis planteada se confirma. La empresa en estudio no aplica mecanismos o políticas que evalúen o consideren a sus recursos humanos. Ante tal lineamiento general, es claro que tampoco se aplican políticas que incentiven o motiven a los trabajadores para que en definitiva se maximicen los frutos de la empresa misma. No se produce el proceso de combinar lo que la gente internamente le interesa con lo que la empresa puede desarrollar.

La empresa dialogaba con el sindicato (no con los trabajadores), bajo una forma contestaria sin que ninguna parte plantee una revisión de las formas de desarrollo de la empresa -que es en realidad el "quid" de la cuestión-.

Además a pesar de constituir el sindicato, un factor interno es visto por la empresa como algo externo y obstaculizante.

La empresa, más que no plantear una política motivacional a sus trabajadores, desarrolla una política "anti-motivacional": los procesos de cambio (como el ocurrido en la planta número nueve) comienzan por modificar la tecnología y luego por capacitar a su personal, no aprovechándose la extrema receptividad del mismo hacia la propia empresa y hacia la industria láctea.

Considero que el pensamiento implícito que se encuentra latente en la empresa es que el trabajador debe ya estar satisfecho por el hecho de poseer una fuente de recursos como lo es el trabajo en la empresa, y no ven el beneficio que puede redundar en la organización si se producen políticas motivacionales.

Se satisfacen las necesidades fundamentales de subsistencia y protección a través del satisfactor salario por ejemplo, o creando un ambiente adecuado sin riesgos para el trabajador, pero no las necesidades que tiendan a enriquecer al individuo en su desarrollo personal y a motivarlo en su labor.

En este sentido esta idea que tiene la empresa -al menos subliminalmente- perdura desde que nació la misma, y ya no puede ser válido para una organización que desea desarrollarse en el largo plazo.

Denota conformidad e inercia y lo que el progreso requiere es dinamismo.

Cuando Conaprole nació, ni los conocimientos científicos ni las prácticas en las empresas de entonces nos mostraban o hacían ver la enorme importancia que posee el trabajador para aumentar los resultados de la organización. El concepto de calidad de una empresa se centraba entorno de la concepción de producción y de obtener un buen producto. El individuo era contratado a cambio de un salario y la obligación de él era trabajar a cambio del salario. Los estudios de hoy nos muestran que el salario constituye una motivación positiva que es parte de factores higiénicos, y que el ser humano posee otras necesidades en su trabajo, que de ser estimuladas por parte de la micro y macro gestión de la empresa, producen satisfacción al trabajador y mayores resultados para la misma organización. Existen análisis que ofrecen cuáles son las principales necesidades de los trabajadores y tests que nos permiten verificarlos en la realidad.

Por la vetustez con que se siguen pensando las cosas, parece actualmente muy lejana la posibilidad de crear políticas formales y explícitas de Recursos Humanos.

La empresa denota conformidad e inercia -cuando lo que el progreso requiere es dinamismo-, siendo ésta otra de las razones que impide desarrollar políticas adecuadas. Parece no ser un derecho (¿ o estar demás ?) crear políticas de Recursos Humanos -no obstante constituir una valorable fuente de ingresos-.

Tampoco hay un cuidado o una protección al trabajador, se lo deja desamparado. Esta es otra de las razones -junto al tipo de modelo de organización existente- que nos hacen entender el por qué de no realizar políticas motivacionales y por qué se llega a hacer cosas hasta francamente antimotivacionales (como el proceso de cambio comentado):

la empresa y sus ansias de desarrollo se mueven y giran alrededor de la valoración de la tecnología. Parecería que modernizar la tecnología es base para desarrollarse a todo nivel.

Ante un cambio, se parte de factores externos (comprar maquinaria) y no se comienza por informar y capacitar al individuo. Se invierten los pasos lógicos y necesarios para asegurar una transformación a largo plazo. Algunos de los operarios implicados en el cambio, ven -además- aumentado su trabajo. Los trabajadores, amén de sufrir el cambio, deben autocapacitarse y resolver nuevos problemas, sin otorgarse ningún tipo de reconocimiento a cambio (ya sea salarial o mismo verbal).

Conaprole continúa desarrollando sus actividades en el marco de un modelo de organización que no ha integrado al trabajador como participe activo del proceso productivo. No ve los beneficios que para una empresa psee el poder integrar un marco de trabajo donde sus trabajadores puedan satisfacer sus propias necesidades.

Todo gira alrededor del proceso de producción, propiamente. En este sentido, es que se valora a la tecnología de punta como la reina que propicia el cambio (y que por ende sólo se necesita cambiar la misma).

A este tipo de empresariado el sociólogo Pablo Guerra lo denomina “tradicional”, ya que: “basa su organización de trabajo en el esquema taylorista y realiza cambios tecnológicos sólo en materia de equipos”.¹¹

*No se preveen políticas motivacionales por el **lugar** que ocupa el mismo trabajador en la empresa y la concepción que de él se posee; no está integrado activamente al proceso de producción. Para ello se debe cambiar el modelo con el que funcionan desde siempre.*

La gerencia general del área continúa en disputa con el sindicato, manteniendo la misma relación tensa desde hace años, sin poder salir de ésta para proponer lo que realmente se necesita: un cambio real e integrador.

Para un desarrollo y cambio, debe primero pensarse en la necesidad de cambiar el modelo de organización presente (marcando los objetivos de cambio). Pasar, así, a un modelo que integre al trabajador, que tome en cuenta al área social del trabajo, y que considere -en el área de la producción- también al cliente. Debe existir un equilibrio.

Hoy día, Conaprole toma en consideración las máquinas, sin valorar lo humano de la producción en general: quién produce y hacia quién se produce (segmentación del mercado). Y, por supuesto: hoy no ve qué produce o qué debe producir.

El único objetivo presente es el de la diversificación (que se aleja mucho de las técnicas de marketing que tienden a segmentar el mercado), y a apuntar hacia cierta población a través de los productos adecuados para éstas.

Por ello insisto que el primer paso necesario para que tengan cabida políticas integrales, es considerar en qué modelo se enmarca la empresa, y desde ese paso cambiarlo (fijando pautas y objetivos comunes entre la gerencia y los trabajadores para que éstos sientan y vean cómo participan con su aporte, y para que se produzca, así, un involucramiento colectivo).

¹¹ Guerra, Pablo: *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*, Montevideo, F.C.U., 1996, pág. 113.

Se debería realizar una reestructura general y, como paso cero, proceder a un diagnóstico de la empresa que abarque a todas sus partes, para luego elaborar nuevos proyectos y procesos de cambio integrales.

*En Conaprole no denoté la apertura mental suficiente como para que exista una revisión o reestructura. Se continúa con un modelo que le dio éxito a la organización cuando se inició y se da por hecho que se debe seguir con él, y los cambios deben desarrollarse entorno al mismo. Existe la **ideología** que hay que cambiar sobre lo externo pero no a través de su misma lógica interna. Sin una revisión interna de la organización no se puede cambiar sustentadamente.*

La empresa debe primero aceptar pensar en su organización y cambiarla, integrando al trabajador y al cliente en su modelo, sobre las bases de la planificación. Realizar un proceso estratégico integrando a los actores internos de la organización empresarial y a los externos (el cliente); tomando en cuenta a su vez en qué marco social se inserta el producto a producir (ya que el mismo señala su utilidad a nivel de consumo).

Creo que esta falta de apertura mental se debe a una ideología obsoleta que impera en la empresa (la misma cree sustentarse por la lógica con la cual nació y vivió mucho tiempo: la de ser necesaria y útil a la sociedad uruguaya). En sus comienzos fue así. Pero la sociedad es distinta y posee hoy otras pautas inconcebibles en el pasado.

Este último tiempo, la empresa está viviendo golpes, llamadas de atención externas a causa de la competencia, que le están señalando, justamente, la presencia de una economía distinta, globalizante, y con un consumismo que ha cambiado.

Aún no se interiorizó ésto: trata de adaptarse a esos golpes externos siguiendo con el mismo modelo, sin repensar al mismo, y sin pautar estrategias de cambios internos que modifiquen su situación. Una empresa, hoy, debe adaptarse constantemente a un entorno externo (competencia, demanda) y debe realizar permanentemente un re-aprendizaje del entorno interno.

El jingle de la empresa un poco enmarca su ideología: "Toda la vida...". Esto ya no es así, el consumidor de hoy posee otras opciones y no es fiel -ni debe serlo- a una empresa.

Conaprole nació en un marco donde respondía hasta a las preocupaciones sanitarias de pasteurizar la leche dentro del área de un Estado paternalista. Ese marco y esa función de ser útil a nuestra sociedad ya pasó; hoy la sociedad es distinta, y el marco de significación y valoración de la empresa cambió.

Una empresa, para ser querida y preferida, debe renovarse y adaptarse constantemente a los cambios que se suceden, marcando los objetivos en este sentido.

El criterio de productividad de hoy se fija en base a la velocidad de respuesta que tiene la empresa a los cambios que se producen en el mercado. Conaprole, en tanto, avanzó casi por inercia, pero sin replantear su modelo y sin planificar los objetivos que guían a la empresa de hoy. Actualmente, sigue con su modelo produciendo de todo, a todos y sin pautas que objetivicen sus productos, su mercado, y que se dirijan hacia un fin de calidad.

No posee políticas motivacionales -estrictamente hablando- porque su modelo no permite integrar al trabajador como recurso a ser valorizado (por el mismo lugar que el mismo tiene desde que se formó la empresa); y porque la noción e idea que se tiene acerca del significado del Trabajo (intercambio de obligación por salario) tampoco lo permite. El concepto de calidad no es total. El trabajador en sí mismo no posee más valor dentro de la organización que el hecho que es quien elabora los productos a cambio de un salario (no forma parte de la concepción del producto sino de su ejecución). Bajo estas visiones, no es visto el mismo como un recurso a ser maximizado, ni el trabajo como una actividad a enriquecer. Una empresa que priorice y/o tome en cuenta al trabajador lo coloca en el mismo lugar de privilegio que la modernización tecnológica. Para ello elabora políticas de Recursos Humanos, y dentro de ésta, políticas de motivación que refuercen y maximicen el valor y lugar del

subsistema social. Creando un marco adecuado y políticas que desarrollen en el trabajo mismo los medios para satisfacer las necesidades humanas que generan la motivación del individuo.

Recomendaciones

Partiendo de haber descrito la realidad en la planta y de haber esbozado las posibles causas del panorama expuesto, es función de una investigación, también, hacer proposiciones (aunque las mismas ya han sido sugeridas a lo largo del análisis).

Inicialmente, y como en toda organización, se deben de tomar en cuenta todos los componentes presentes sin desplazar a ninguno: partiendo del cliente (que es hacia quién se produce, del mercado), y de entender que lo primero a modernizar antes de renovar la tecnología es la organización social de la empresa. La empresa, antes de comenzar un proceso de modernización y/o actualización, debe relevar las necesidades imperantes en el mercado (seleccionar su público, ver cómo es, sus actitudes y necesidades), y en su propia empresa (atender las necesidades de sus trabajadores, sus prioridades, pensamientos, forma de ser). Luego, emprender el proceso, delineando pautas y lineamientos acerca de los objetivos a alcanzar y de los medios para llegar a ello.

Si bien está claro que Conaprole desea como meta modernizarse para seguir vigente en el largo plazo, los medios no fueron los convenientes, ya que no se delinearon políticas que tiendan a darle el lugar adecuado al trabajador, sino que el medio fue modernizar la tecnología como si esto fuera solución total.

Conaprole debe aceptar pensar en su organización, en el modelo que cree, para luego poder cambiarlo, integrando al trabajador y al cliente en el mismo sobre las bases de la planificación: realizar un proceso estratégico integrando a los actores internos de la organización empresarial y a los externos (el cliente),

tomando en cuenta, a su vez, en qué marco social se inserta el producto a producir, en virtud que el mismo señala su utilidad a nivel de consumo.

Quizás esta forma de entender la organización podía existir antes, con menos competencia y menos exigencia del consumidor; mas con los nuevos parámetros de competitividad y de conocimientos, el lugar de las Relaciones Laborales -y en ella el de las políticas de Recursos Humanos- cada vez son más importantes: nada funciona a medias sino INTEGRALMENTE; y todo es maximizable.

En este sentido, Pablo Guerra señala textualmente: “ El giro producido por el management actual en relación al anterior fundado en los parámetros taylor-fordistas, intenta buscar el camino del involucramiento del trabajador en la empresa, ya que había elementos categóricos del paradigma taylor-fordista que se encontraban en crisis. Se trataba de buscar el camino conducente a esa cooperación e involucramiento tan necesario para la empresa moderna. Esa búsqueda en el pasado no existía pues lo que se propugnaba era la participación mínima del trabajador, siempre circunscrita a obedecer y ejecutar. A cambio de eso se le ofrecía un salario y determinados beneficios (...). Hoy en día ese pacto está en crisis, y como lo señala el inglés Oliver Sheldon, 'el nexo de salarios debe relegarse a una posición secundaria y forjarse otros vínculos'¹². Vínculos éstos que deben ser delineados y "forjados" en base a un relevamiento de datos y de necesidades por parte de la propia gerencia del área.

Si una empresa da a sus trabajadores salario a cambio de trabajo, y los trabajadores (representados por su sindicato), reclaman como contrapartida más salario, se obtiene una relación entre dos partes que no pueden juntarse si no se da otra veta a dicha relación.

La misma debe esbozarse a través de darle al trabajador más valor y el lugar que se merece en la empresa. En definitiva, darle más incentivos empieza por: 1) entender el rol y el lugar del trabajador en el proceso productivo de la organización y 2) comprender que un trabajo interesante, enriquecedor que

¹² Guerra, Pablo: *ob.cit.*, pág.77-78.

pueda satisfacer las necesidades de los trabajadores se traduce en un beneficio para la empresa, aumentando su calidad y resultados .

En un lugar como San Ramón -que como ya expresáramos existe en sus trabajadores un incentivo potencial hacia el Trabajo por el modo de vida y de educación que tuvieron-, no se concibe que no se realicen políticas para liberar lo ya existente, ni tampoco se comprende que se introduzcan cambios a nivel de jefatura general sin una previa participación e información a los trabajadores.

En este sentido, debería existir un canal de comunicación entre la gerencia general de relaciones humanas y las jefaturas de planta para permitir delinear -además de políticas generales- otras específicas en atención al lugar y al grupo humano.

Constituyen un problema las ausencias dichas.

El país debe empezar por lo micro a crecer.

*La empresa, como subsistema económico, tiene la **responsabilidad** de crecer y desarrollarse: de ella dependen familias y, en una escala más alta, el país mismo.*

Según estudios, en los países aún no desarrollados económicamente, los trabajadores poseen más necesidad de afiliación que de logro (acentuándose cuanto más edad se posea); en cambio, en los países desarrollados, el nivel de necesidad de logro es mayor al resto de las necesidades.

Es claro, por tanto, que es en la empresa donde se deben de estimular dichas necesidades para crecer en ella y a nivel de país.

Deben abandonarse los slogans o excusas exteriores e ir a lo fundamental que se encuentra en la empresa misma.

Entonces, el paso cero, la base del cambio, debe ser entender la necesidad de elaborar los procesos de transformación integral de la empresa (vale decir apertura mental), y promover un análisis organizacional.

Pensar cómo debe organizarse y proyectarse una empresa debe ser la prioridad básica. Abrirse a los nuevos cambios y a la nueva realidad minada de nuevos conocimientos, y cambiar desde ahí el modelo imperante.

Por lo que refleja, Conaprole es una empresa cuyos horizontes son sobrevivir en el mercado, no apuntalando a la calidad sino a la diversificación en sus productos. Tales perspectivas son acordes al modelo organizativo y de cambio seguido hasta el momento.

*Ya insertos en el proceso de **cambio real**, mi propuesta sería, por ende, partir de la gente, ofrecer un espacio de equilibrio entre el desarrollo productivo y el ámbito que debe tener el trabajador en todo proceso de trabajo. Anular los caminos flechados y crear un espacio coherente para llegar al crecimiento. El éxito debe ser ansiado pero también debe tener un **lugar** para desarrollarse; y para ello se debe dar, antes que todo, el lugar indicado a organización, y como paso siguiente, elaborar políticas para cada uno de éstos.*

Para crear una política motivacional eficiente, lo primero -ya mencionado- debe ser crear un marco organizacional adecuado que valore al trabajador y le de el lugar correspondiente.

Dentro de esta estructura deben elaborarse políticas motivacionales (insertas en las de Recursos Humanos), que tiendan a enriquecer las tareas, que den un marco de modo que ellas mismas -en su constitución, sus características- satisfagan las necesidades que tienen los trabajadores en su actividad (y por ende generen motivación en el trabajo).

El modo de enriquecer las tareas es elaborar políticas que otorguen al trabajador, por ejemplo, más responsabilidad, más autoridad en su labor, más novedad o especialización en sus tareas, y que simultáneamente sea escuchado acerca de sus necesidades ante sus supervisores mediante canales reales y fluidos de comunicación. Estos canales permiten eliminar obstáculos o problemas hasta muy sencillos que el trabajador pueda presentar en su labor. La tarea se enriquece, y el trabajador logra un crecimiento a nivel personal satisfactorio si puede valorar y apreciar que ésto se produce.

Por ello, a la gestión que debe realizar la empresa de ofrecer trabajos (o marcos de trabajo) que sean enriquecedores para el crecimiento de la persona,

deben de añadirse -simultáneamente- políticas que apunten al reconocimiento y a los logros obtenidos.

En el caso de la planta 9, ésta posee un marco exterior de trabajo adecuado, y a su vez, individuos muy receptivos a la empresa y propicios a trabajar . Falta repensar (como en la empresa en general) el lugar del trabajador y el tipo (y estilo) de tarea que debe cumplir para maximizar los beneficios y desarrollarse en forma sustentada. El hecho de obtener resultados elevados en la elaboración de políticas motivacionales depende de una acción concertada desde el comienzo de la dirección general (responsable de la macrogestión) y de la jerarquía directa (responsable de la microgestión).

Lograr una política de resultados elevados y de motivación necesita de un compromiso efectivo de cada uno de estos dos niveles. Para tener éxito una política de resultados y de motivación, necesita acciones específicas y complementarias en cada uno de estos dos niveles. La satisfacción de ellos debe de estar relacionada y unida a los resultados de la empresa, de modo que el hecho de motivar a los trabajadores sea una política favorable también a la organización.

La primer reivindicación para obtener mejores resultados seguros y duraderos sería repensar el lugar del trabajador y entender que el trabajo, en definitiva la actividad humana por excelencia, y como tal, debe ser encarada por todos, para el bien de todos.

4. BIBLIOGRAFIA

- **Cooperativa Nacional de Productores de Leche:** *Conaprole: una organización productiva al servicio de la producción, del consumo y del país*, Montevideo, Secretaría General de Conaprole, 1989.
- **Guerra, Pablo:** *Gestión participativa y nuevas relaciones laborales en empresas uruguayas*, Montevideo, Fundación de Cultura Universitaria, 1996.
- **Herzberg, Frederick:** *Motivation to work*, Michigan, UMI Books on demand, 1995.
- **Herzberg, Frederick:** *Une fois de plus: comment motiver des employes?*
- **Kolb, Rubin, McIntyre:** *Psicología de las organizaciones: experiencias*, México, Prentice-hall Hispanoamericana, 1977.
- **Max Neef, Manfred:** *Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro*, Santiago de Chile, Cepaur, 1986.
- **Mc Gregor, Douglas:** *Mando y motivación*, México, Editorial Diana, 1981.
- **Morin, Pierre:** *La motivación: cómo mejorarla en la empresa*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1991.
- **Parsons, Talcott:** “*Motivación de las actividades económicas*” en *Psicología de la motivación*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1980.
- **Ryle G. y otros:** *Psicología de la motivación*, Buenos Aires, Editorial Paidós, 1980.
- **Vázquez, Irene:** *Empresa e individuo*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1989.
- **Stoner-Wankel:** *Administración*, México, Prentice-hall Hispanoamericana, 1989.
- **Zariffian Philippe:** *El trabajo: de la operación al modelo de la acción*, sin datos.

- **Zariffian Philippe:** *La emergencia de la organización por procesos: la búsqueda de una difícil coherencia*, Montevideo, Edición de la “Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical”, Universidad de la República, 1995.
- **Zariffian Philippe:** *Los nuevos enfoques de la productividad: modelo de organización y performance de la industria moderna*, Montevideo, Edición de la “Unidad de Relaciones y Cooperación con el Sector Sindical”, Universidad de la República, 1995.

AGRADECIMIENTOS:

A mis profesores, especialmente a Pablo Guerra (tutor del trabajo) y a Francisco Pucci (profesor del taller).

A mis compañeros de generación 92 (sobre todo: a Alejandra y Fabiana).

A mi Familia (con mayúscula) , a Uri, Sara, amigos.

A mis abuelos fallecidos .

A TODOS ELLOS GRACIAS !! , por haber colaborado desde su lugar con lo mejor de sí.