

GESTIÓN DE LA CALIDAD, SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS FORESTALES DE PODA *

QUALITY MANANGEMENT, WORK SATISFACTION AND MOTIVATION IN A FOREST PRUNING SERVICE ENTERPRISE

Hugo Fassola¹
Enrique Martinez²
Eduardo De Coulon³

¹ Ing. Ftal. MBA INTA Montecarlo. hfasola@ceel.com.ar

² Lic. Antropología MSc. Fac. de Hum. y Cs. Sociales, UNAM. enmar@iposadas.com.ar

³ Ing. Agr. MBA. Empresa Marta De Coulon S.A. Jardín América. ecoulon@jamerica.com.ar

SUMMARY

Workers of a forest enterprise of pruning services were asked in order to determined their understanding about Quality Management, degree of satisfaction due to labor conditions and motivation for work. It was established that only 9 of the 33 workers, could understand the meaning of quality. Satisfaction levels, linked to work organization, camp, food quality, salary, tools, professional development and communications, were higher between workers with low instruction level. But the majority of them answered that they could change of employ with the same salary if it allows them to be near of their families or by an industrial labor post. It could be linked to workers expectative and could be stated that not a high motivation level for work could be reached. Workers rotation could not be avoid.

Key words: pruning, motivation for work, satisfaction level, forest service enterprise, quality management.

RESUMEN

Trabajadores de una empresa forestal de servicios de poda de la provincia de Misiones, fueron entrevistados con el fin de determinar que entendían por gestión de la calidad, el grado de satisfacción por sus condiciones laborales y la motivación para el trabajo. Se determinó que o, sólo 9 de los 33 trabajadores entendían el significado de calidad. Los niveles de satisfacción alcanzados por la organización del trabajo, condiciones del campamento, alimentación, herramienta empleada, retribución salarial, posibilidades de desarrollo profesional, liderazgo y comunicaciones, fueron mayores en operarios con bajos niveles de educación. Aunque también mayoritariamente manifestaron que cambiarían de trabajo ante situaciones de igualdad de remuneración, lo que se vincularía con el campo de las expectativas, por lo que puede afirmarse que por el tipo de tarea, al aire libre, alejado de la familia, no podría alcanzarse un alto grado de motivación para el trabajo, trayendo aparejado un proceso casi permanente de rotación de personal.

Palabras clave: poda, motivación para el trabajo, grado de satisfacción, empresa de servicios forestales, gestión de la calidad

* El presente trabajo fue realizado como parte de la tesis de Maestría en Administración de Negocios: Fassola, H. E. 2001 Gestión de la calidad del proceso de trabajo de poda en una PYME de servicios forestales. Tesis de grado Maestría en Administración Estratégica de Negocios. Fac.de Cs. Económicas de la Univ. Nac. de Misiones. 153p.

INTRODUCCIÓN

Como consecuencia de la regionalización y globalización de los mercados, aumentaron sensiblemente la competencia y las oportunidades para el cliente. Convirtiéndose este en el gran protagonista. Siendo por lo tanto la satisfacción del mismo el principal objetivo que oriente la toma de decisiones. De una economía de “producción” se está pasando a una economía de la “calidad, donde los clientes se redistribuyen” (Pérez-Fdez de Velasco; 1996).

Surgen entonces la Gestión de la Calidad Total, la Gestión por Procesos (Pérez-Fdez de Velasco, 1996), existiendo diversas metodologías para hacer operativo el nuevo concepto de que la calidad se gestiona, en el caso de las actividades productivas las técnicas de la Gestión por Procesos adquieren especial relevancia.

Neffa (1988) sostiene que los procesos de trabajo juegan un papel determinante en cuanto a las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT), siendo estas consecuentemente, determinantes de la calidad. El mejoramiento de las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) va siendo reconocido como la condición necesaria para mejorar la calidad, incrementar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación (Neffa, 1988).

Neffa (1988) establece que el conjunto de las repercusiones de las exigencias del puesto de trabajo, generadas por los riesgos o contaminantes y condiciones de trabajo, constituyen la carga de global de trabajo. Si bien para su estudio distingue en la carga de trabajo, al igual que Löffler (1992), esencialmente tres dimensiones, física, síquica y mental, sobre las que actúan, en el conjunto o individualmente, todos los elementos de las CYMAT (Neffa, 1988).

Las demandas síquicas se relacionan muy estrechamente con el contenido del trabajo, se trata esencialmente de los aspectos afectivos y relacionales propios de los requerimientos de los puestos de trabajo en cuestión (Neffa, 1989). Esta disposición al rendimiento psicológico es generada por procesos de motivación; estos se generan en el hecho de que una persona debería reconocer en la labor que debe realizar que con ello puede lograr acercarse a sus propios objetivos (Löffler, 1992).

Löffler (1992) afirma que aun no hay una explicación científica definitiva de los procesos de motivación. Uno de los indicadores aceptados de la motivación psicológica de rendimiento es la satisfacción de trabajo, dando el grado de satisfacción indicadores sobre como mejorar la disposición al rendimiento buscando mejoras en la organización, en la estructura del trabajo y en el estilo de conducción o bien pautas para la humanización del trabajo, siendo esta última un componente de la calidad de vida (Löffler, 1992).

Los factores que son considerados como determinantes y condicionantes de la carga síquica de trabajo han sido más estudiados en actividades de servicios (Neffa, 1988). En la actividad forestal son escasas las investigaciones referidas a la motivación de trabajo. Löffler (1992) hace referencia a estudios ejecutados en Alemania, mayormente abocados a examinar las razones de elección del oficio o encontrar pautas para hacerlo más atractivo, disminuir la tasa de abandono, humanizarlo y aumentar la disposición al rendimiento.

A los fines de evaluar el programa de gestión de la calidad iniciado por una pequeña empresa de servicios de poda forestal en la provincia de Misiones, que se diferenciaba del resto por equipar a sus trabajadores con tijeras eléctricas, se efectuó un relevamiento entre los trabajadores a los fines de determinar el nivel de satisfacción y su posible relación con la motivación al rendimiento.

MATERIAL Y MÉTODOS

Mediante un cuestionario específicamente elaborado se procedió a entrevistar a todos los trabajadores de la empresa bajo estudio. A cada uno se le formularon 117 preguntas mediante las cuales se intentó caracterizar el medio ambiente de trabajo, la calidad de vida, la gestión empresarial y el nivel de satisfacción del trabajador. Estas entrevistas fueron realizadas en forma personalizada y en los días domingos en que permanecían en el campamento entre los meses de Marzo y Agosto de 2000. Los operarios entrevistados fueron 33, aunque 5 de ellos no respondieron en forma completa al cuestionario debido a que renunciaron o se encontraban realizando tareas en otros lugares. También se entrevistó al capataz, que convivía con los obreros en el campamento y al dueño de la empresa. Ambas entrevistas se realizaron sin cuestionarios estructurados.

La información fue procesada y los resultados expresados en forma gráfica, aunque en algunos casos se recurrió a análisis multivariado, específicamente análisis de Clusters (Everitt, 1977), con el objetivo de identificar grupos de trabajadores de características semejantes.

RESULTADOS

A los fines de determinar que entendían los trabajadores por calidad y cual era el objetivo por el cual el proceso que ellos realizaban demandaba altos estándares, se requirió a los mismos su opinión sobre los alcances de ese concepto.

De los 27 podadores presentes al momento de la consulta 9 contestaron que el objetivo de lograr calidad era satisfacer al cliente. Aunque con variaciones estas respuestas se basaban en que entendían que si su trabajo era bueno su empresa volvería a ser contratada y ellos mantendrían la fuente laboral. Otros 11 respondieron que era para producir madera libre de nudos, no relacionando la calidad directamente con la satisfacción del cliente, sino con el producto y 4 de los empleados manifestaron no comprender el porqué del requerimiento de la calidad.

Estas respuestas pueden considerarse satisfactorias en una cultura donde el patrón normalmente adquiere una figura patriarcal. Esta situación se reflejó en las respuestas de tres trabajadores, quienes argumentaron que lograr calidad les permitía demostrar que hacían bien su trabajo y que eran buenos empleados.

Teniendo en cuenta que la gestión empresarial pasó del enfoque hacia el producto a la orientación hacia los procesos productivos, transformándose en una auténtica actividad organizada de prevención: “hacerlo bien de primera”, se ha incorporado al sistema productivo y a la cultura de la empresa (Pérez-Fdez de Velazco, 1996).

Considerando este concepto, el éxito parcial del proceso de formación y capacitación integral de los obreros quedó reflejado en el hecho de sólo tres de ellos afirmaron que hacían su trabajo “bien de primera”, el resto argumentó recurrir a algún tipo de autocontrol para verificar la calidad de su trabajo.

Dado que los autocontroles o controles de calidad de la supervisión implican mayores costos, no debiera dejarse de lado la organización de reuniones a los fines de fijar y elaborar más los conceptos, máxime considerando la alta predisposición existente por parte de los trabajadores, ya que mayoritariamente expresaron su interés en participar con más asiduidad en reuniones de perfeccionamiento.

Es de resaltar que de los 4 operarios que manifestaron no comprender el porqué de la exigencia de calidad en su trabajo, dos tenían un nivel de instrucción superior al primario y uno de ellos tampoco se mostró interesado en perfeccionarse. Estas respuestas reflejaban una cierto grado de insatisfacción por parte de algún grupo de características particulares.

Según Löffler (1992) en opinión de muchos autores la satisfacción de trabajo es uno de los criterios de donde se puede deducir el grado de humanización del trabajo, que a su vez es un componente de la calidad de vida y en opinión general es un indicador de la motivación de rendimiento.

Von Rosenstiel (cit. op. por Löffler, 1992) que estudió las posibles relaciones entre satisfacción de trabajo y rendimiento o productividad, determinó en la mayoría de los casos no existía ninguna relación o muy escasa, sin embargo considera que en ciertas circunstancias, vinculadas al salario, rendimiento y posibilidad de autodeterminación, esta podría darse.

Si bien la calidad de vida que surgida de las encuestas realizadas reflejó un estándar de vida bajo, rayano con la pobreza, situándose en el contexto social general del país y de la provincia, el grado de satisfacción de trabajo fue consultado a los fines de determinar si el método empleado humanizaba el trabajo y actuaba como motivador del rendimiento fisiológico.

Uno de los aspectos analizados al proceder a evaluar el nivel de satisfacción de los trabajadores fue el de las relaciones entre ellos, con los niveles de supervisión y con la dirección de la empresa. Con relación al primer nivel no manifestaron la existencia de problemas, aunque sugerían la existencia de pequeños roces basados mayormente en el mayor acercamiento de algunos miembros de la cuadrilla con el capataz o el dueño de la empresa.

En cuanto a las relaciones en el plano vertical con relación al capataz, que convivía con ellos, pudo determinarse en sólo dos casos que la comunicación no era lo suficientemente fluida, aunque en uno de ellos era más por aspectos formales que por la existencia de malas relaciones. Específicamente mencionaba que cuando solicitaba hablar con él no lograba hacer que lo atendiera en privado, debiendo manifestar sus inquietudes ante la presencia de terceros.

En cuanto a calidad de la comunicación con el nivel superior, dueño, pudo determinarse que en términos generales existía un buen liderazgo, asumiendo que un buen nivel de comunicaciones reflejaba la calidad del mismo. Puede considerarse que la disposición a ejercer el liderazgo, facilitando un buen nivel de comunicación en el plano vertical a través de reuniones periódicas, permitió mejorar las comunicaciones también en los otros niveles, como también recoger inquietudes que repercutieron en altos niveles de satisfacción vinculados con el campamento y la alimentación.

Consultados acerca de la herramienta empleada, tijera eléctrica, 25 de ellos respondieron que con poco esfuerzo podían ejecutar un trabajo dentro de los límites de calidad exigidos. Sólo uno respondió que no, basándose en los accidentes ocurridos con anterioridad. Sin embargo los comentarios efectuados paralelamente fueron los que ilustraron mejor la situación, muchos de ellos respondían que el que efectuaban era un trabajo liviano, asegurando que podrían llegar a ejecutarlo durante muchos años, tomando como referencia la cosecha de yerba o la poda con tijera Prun Off, ya que varios de ellos la habían observado en acción. Otros comparando con sus actividades laborales anteriores manifestaban que jamás volverían a la tarea.

De estas respuestas se infirió, que tomando los recaudos de seguridad pertinentes, fue posible humanizar el trabajo, no sólo por la herramienta empleada sino también por las condiciones generadas en el medio ambiente de trabajo, y que los niveles de satisfacción alcanzados por la mayoría de los trabajadores indicaban que aun no existía un acostumbamiento a la situación alcanzada, lo que hubiera podido llevar a la expansión del nivel de exigencias con nuevas demandas. De hecho aun lo relacionaban con sus experiencias laborales anteriores y el nivel de satisfacción, extremadamente bajo, que habían alcanzado en ellas actuaba como factor higiene (Herzberg, cit. oportunamente por Löffler, 19927).

Cuando se consultó acerca del nivel de satisfacción por la remuneración obtenida, 12 de los encuestados manifestaron estar conformes y 9 medianamente conformes, lo cual hacía un porcentaje elevado entre ambos grupos.

Sin embargo al analizar las respuestas correspondientes a las posibilidades de progreso dentro de la empresa surgió que sólo un mínimo porcentaje (12 %) consideraba que eran muy buenas o buenas, el resto mayoritariamente se mostró dubitativo al respecto o consideraba que no existían. Algunos de ellos no achacaban esta situación directamente a la empresa, sino que la referían a su escaso nivel de instrucción, razón por la cual no podían aspirar a ocupar otras posiciones no sólo en su actual trabajo sino también en el mercado laboral en general.

De hecho cuando se les consultó si cambiarían por una remuneración similar, sólo 3 respondieron que no. Uno de ellos había sido promovido a encargado de reparación y mantenimiento de tijeras. En tanto 2 que respondieron afirmativamente de hecho renunciaron a los pocos días y 23 consideraron que lo harían siempre que se les pagaran las cargas sociales, dando como razones el poder trabajar cerca de su casa, incorporarse a la industria manufacturera, trabajar bajo techo, ya que les permite trabajar aun bajo malas condiciones atmosféricas etc.

Analizados los niveles de satisfacción por alimentación, campamento, salarios, posibilidades de progreso, malestar físico, ya que se había determinado previamente que era una particularidad de ciertos operarios y el nivel de estudios alcanzados, mediante análisis de clusters, se establecieron seis grupos (Cuadro nº 1)

Cuadro nº 1: Análisis de Cluster de niveles de satisfacción en el trabajo y escolaridad

Cluster	nº	Estudios	Malestar Físico	Satisf. Campamento	Satif. Alimentación	Liderazgo	Satif. Salario	Posib. Progreso
1	23	1,7	0,3	4,4	3,7	2,7	2,2	1,8
2	1	1	1	4	4	5	3	0
3	1	6	1	4	2	2	1	0
4	5	1,4	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c	n/c
5	2	2,5	0,5	4	2,5	2,5	3	4,5
6	1	4	1	1	1	1	1	1

Puntuación : Fassola, 2001

En el cluster 1 quedaron incluidos la mayoría de los trabajadores, presentando como característica principal instrucción primaria incompleta o completa, excepto uno con secundaria incompleta, escasa presencia de malestares físicos por el tipo de tarea que desarrollaban y altos niveles de satisfacción con respecto al campamento y la alimentación y mediano con respecto al liderazgo, el salario y las posibilidades de progreso.

En contraste los cluster 3, 5 y 6 donde la instrucción era mayor, los niveles de satisfacción tendían a ser menores especialmente con respecto a la comida, Liderazgo, nivel salarial y expectativas de progreso como también presencia de malestares físicos, con excepción del grupo 5 donde las expectativas de progreso eran altas, quizás motivadas por los altos rendimientos que tenían estos trabajadores.

Si se añade que el único trabajador con estudios superiores a los primarios presente en el cluster 1 renunció a los pocos días de efectuadas las entrevistas, podría concluirse que para este tipo de tareas se debe ser cuidadoso en la selección de personal con instrucción superior a la primaria, ya que sus expectativas no se verían satisfechas. Estos resultados más algunas respuestas recibidas por parte de algunos trabajadores, como que "...este tipo de trabajo es

bueno porque no se trabaja al sol...” o “...este es un trabajo liviano”, estarían orientado la selección de personal hacia aquellos de instrucción no superior a la primaria y que provengan de tareas como la “tarefa” o cuidado de plantaciones en sus primeros años.

El cluster 2 correspondió a un trabajador de baja instrucción, que aunque tenía altos niveles de satisfacción con respecto a los diversos ítems, no visualizaba posibilidades de progreso. En el cluster 4 se agruparon los trabajadores que sólo respondieron parcialmente el cuestionario efectuado.

Estos resultados encontrarían su explicación en el llamado modelo de Valor Esperado o Expectable, de Vdrom (1964, cit. op. por Löffler, 1992:103), que señala que la motivación es el resultado del producto entre valor y expectativas. Definiendo valor como obtener un cierto resultado por la negociación o comportamiento y expectativas como posibilidad subjetiva de obtener dicho resultado

Si bien mayoritariamente pudo comprobarse que los operarios declaraban un grado de satisfacción bueno o elevado, tanto en lo salarial, como en lo relacionado con las condiciones de trabajo, también mayoritariamente manifestaron que cambiarían de trabajo ante situaciones de igualdad de remuneración, lo que se vincularía estrechamente con el campo de las expectativas.

Esas mayores expectativas, que en primera instancia aparecen vinculadas al nivel de instrucción, aunque estarían subyacentes en la totalidad de los encuestados, son las que podrían estar generando un cierto nivel de insatisfacción, entre cuyas causas se podría mencionar por la falta de reconocimiento social hacia quienes desarrollan este tipo de tareas o bien porque la mayoría de los puestos de trabajo forestal presentan una demanda mental baja (Löffler, 1992), que estaría relacionada directamente con la monotonía, entre otras causas.

CONCLUSIONES

De la evaluación de las respuestas surgió que si bien la empresa realizaba esfuerzos para alcanzar altos grados de satisfacción y evitar rotación de personal, entre otras manifestaciones no deseadas de la conducción empresarial, mejorando las condiciones y medio ambiente de trabajo, no se alcanzaría un grado de motivación alto.

Esto se manifestaría con la rotación de personal, la cual sería difícil de evitar; siendo el principal motivo de retención del personal el cobro de la asignación familiar. Tampoco influirían sustancialmente las mejoras en las condiciones del medio ambiente de trabajo.

El bajo reconocimiento social por el trabajo desempeñado y la lejanía con la familia son otros aspectos de importancia que pueden afectar la motivación al trabajo. Una adecuada selección de personal en la cual se tengan en cuenta las expectativas del trabajador y una adecuada gestión empresarial que contemple no sólo al cliente externo sino también al interno, pueden mitigar el impacto.

BIBLIOGRAFÍA

- EVERITT, B. 1977. *Cluster Analysis*. Published by Heinemann Educational Books Ltd. 2^{da} Edición. Londres. 121 pp.
- FASSOLA, H. E. 2001 Gestión de la calidad del proceso de trabajo de poda en una PYME de servicios forestales. Tesis de grado Maestría en Administración Estratégica de Negocios. Fac.de Cs. Económicas de la Univ. Nac. de Misiones. 153p.
- LÖFFLER, H. 1992. *ARBEITSWISSENSCHAFT für Studierende der Forstwissenschaft*. Manuskript zu den Lehrveranstaltungen. Lehrstuhl für Forstliche Arbeitswissenschaft und Angewandte Informatik. Weihenstephan, 1992. 391pp

- NEFFA, J.C..1988. *¿Que son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una nueva perspectiva.* Ed. Hvmanitas. Bs. As. 185pp.
- NEFFA, J.C.. 1989. *El proceso de trabajo y la economía de tiempo. Contribución al análisis crítico de K. Marx, F. W. Taylor y H. Ford.* Ed. Hvmanitas. Bs. As. 340pp
- PÉREZ FERNÁNDEZ DE VELASCO, J. A..1996. *Gestión por Procesos. Reingeniería y Mejora de los Procesos de Empresa.* Ed. ESIC. Madrid. 379 pp.