

# Acerca de la motivación del obrero en la producción tabacalera

**Ing. Manuel Luís Zambrano Echenique<sup>46</sup>**

*mzambrano@ucasal.net*

## Resumen

Este trabajo trata de concientizar a los productores del Sector Tabacalero acerca de la importancia de la motivación del recurso humano con que cuentan, marcando claramente los beneficios que esto incluye; como así también deja entrever el costo de la no-motivación, ambos factores no pueden dejar de ser considerados a la hora de toda inversión, ya que no se puede evitar considerar al recurso humano, como factor fundamental en toda organización.

## Introducción

En la provincia de Salta, especialmente en los valles de Lerma y Cianca, se ejercita una destacada actividad tabacalera conducida por un importante sector empresarial puntualmente organizado.

La incidencia económico-social que de ella se deriva justifica, por su trascendencia, poner a su servicio toda la atención y consideración que merece el tratamiento de todos y cada uno de los aspectos que la entornan y le son anejos.

---

<sup>46</sup> Ingeniero Industrial, es Ayudante Docente de Operaciones Industriales I y II e Industrias II. Es además Coordinador de los Laboratorios de la Facultad de Ingeniería e Informática. Integra el Consejo de Profesores del Departamento de Ingeniería Industrial de la Facultad de Ingeniería e Informática como representante del bloque de las Tecnologías Básicas. Fue alumno pasante en el Proyecto de Reingeniería de la Municipalidad de la Ciudad de Salta, participó en la empresa INDASA S.A. en el montaje de construcciones metálicas y en la PIPELINE CORROSION SERVICE ARGENTINA, empresa dedicada a la protección catódica. Actualmente se dedica al ejercicio libre de la profesión. Actualmente cursa la Especialización en Higiene y Seguridad del Trabajo de la U.C .S.

Históricamente los avances logrados en ese ámbito se han circunscrito y apuntado siempre a la mejora del tabaco en el campo, a través de nuevas especies híbridas, fertilizantes mas efectivos, etc. Esta prioridad queda reflejada en el conocido adagio según el cual, “lo que del rastrojo no sale, la estufa no te lo da” (INTA 1990).

Es obvio que en general los empleadores nunca han considerado que modificar su forma de trabajar para proporcionar una buena motivación a sus empleados pueda resultar beneficioso, aun mediando las dificultades económicas por que se atraviesa. Espero que al final de este artículo esta postura quede refutada y llegue a demostrar que proveyendo al trabajador de un ámbito más cercano al ideal, lejos de menguarse se acrecentarán las ganancias del productor.

Durante el proceso de curado se cumplen gran cantidad de tareas, por lo general realizadas por personas que no poseen ningún tipo de estudios. La manera de realizar las tareas suele sustentarse en la simple experiencia o conocimiento empírico sin más, sorteando la debida planificación y dedicación que el caso exige.

De todo esto surge la necesidad de sustentar las prácticas reales en fundamentos teóricos, ya que en estas actividades confluyen una concurrencia de hechos o situaciones cuya naturaleza corresponde al marco de disciplinas complementarias al objetivo primero de la actividad. La unidad del conocimiento es siempre el principal germen de mejoramiento de toda actividad humana.

Esto nos previene sobre la necesidad de promover vínculos permanentes entre las organizaciones, en este caso tabacaleras, y los medios universitarios de investigación. La evolución se nutre del conocimiento sistemático, por eso es posible.

En los últimos años el sector tabacalero no ha considerado una sinergia en sus instalaciones. Como resultado en la inversión realizada para el curado de tabaco se tiene un capital inutilizado, parado, por un período aproximado de 9 meses. De aquí, la necesidad de buscar cultivos alternativos, que no sólo aprovechen la infraestructura y la maquinaria disponibles, sino también cuenten con una mano de obra permanente, la que se estará continuamente capacitando, para que de esta forma bajen los costos sobre la curva de “Experiencia” (García Criollo 2005).

Además es evidente que los operarios del rubro no trabajan en un medio y condiciones que fuesen de desear, así: horario excesivo de trabajo, mala alimentación, posturas físicas de trabajo inapropiadas, alojamientos inadecuados que no cumplen con requisitos mínimos no ya de comodidad, sino de seguridad. Por lo general se trata de personal itinerante desarraigado de su medio original.

Espero que a través de este artículo estas sugerencias se tengan presente como alternativa positiva

## **Descripción del proceso productivo del tabaco**

En general los procesos de una planta de curado de tabaco son:

- A. Recepción del tabaco
- B. Carga y encendido de estufas
- C. Curado, con los siguientes subprocesos:
  - a. Maduración
  - b. Fijación del color
  - c. Secado de la lámina
  - d. Secado de la vena
  - e. Humectación
- D. Descarga
- E. Pesado
- F. Clasificado y enfardado
- G. Venta

## **Descripción de las Empresas Tabacaleras**

Por lo general las empresas tabacaleras, no presentan un organigrama, ya que se trata de empresas manufactureras familiares, en las cuales no esta definido ningún tipo de responsabilidad entre los integrantes, es decir que la idiosincrasia que presentan es bastante particular. La importancia de todo organigrama es que refleja todas las funciones formales que tienen los empleados, y los departamentos que representan.

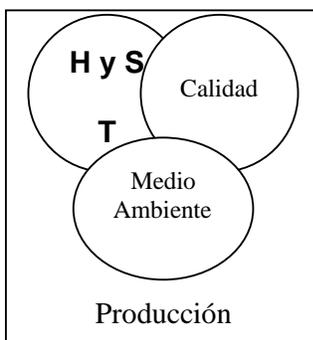
Es importante destacar que por lo general el grado de motivación que se les da a los operarios es nulo dada la política de las empresas. El desayuno, merienda, almuerzos corren por cuenta de aquel. Las empresas no les brindan ninguna de estas atenciones, lo contrario resultará en el espíritu de ellos un motivo de aliento y estima.

Una de las tareas fundamentales, la realizan los estuferos, que por lo general cubren turnos de 12 hs. siendo importante destacar que la calidad del tabaco radica especialmente en la habilidad de estos dos operarios, ya que se trata en la mayoría de los casos de uno por turno. En caso de faltar uno de ellos dicha tarea se vería cubierta por el Encargado General, teniendo que dejar éste de desempeñar sus tareas específicas. Es dable destacar que la persona responsable del estufado tiene que ser idónea en el tema. De ahí que sea importante desarrollar un manual de procedimiento del estufero, a efectos de que toda persona lo pueda desempeñar. Será pues necesaria la capacitación del personal, no sólo en este aspecto, sino en todo las tareas involucradas en el proceso de curado.

Esto hace a la buena visión empresarial. El capital humano es uno de los factores de mayor importancia dentro de una empresa, ya que es el que genera las actividades productoras.

“Los resultados se obtienen a través de las Personas” (De Board1997)

En el siguiente gráfico, se ve claramente la importancia de la Psicología laboral. Detrás de estos círculos se encuentran personas y de aquí surge la necesidad de un departamento de RRHH, que pueda velar por el bienestar psicológico de sus empleados, dándoles contención en sus problemas personales, ya que estos pueden influir en los distintos círculos de la figura.



Como se ve en el gráfico la interrelación de las tres disciplinas (calidad, medio ambiente e Higiene y seguridad en el trabajo) apunta al mismo fin, el aumento de la productividad.

Si yo no me preocupo por la jornada laboral de mi empleado y sus problemas personales y lo hago trabajar 12 o 14 hs., lo cual es muy común, y encima no le doy comida “pero está asegurado”, debería hacerme las siguientes preguntas, ¿puedo mejorar la productividad de mis empleados?, ¿se estará realmente ahorrando en algo? ¿o se estará perdiendo dinero?

La respuesta puede verse a simple vista, partiendo de la definición de productividad que es igual a lo producido sobre lo insumido. Lo insumido en este caso es la mano de obra que se traduce a horas trabajadas. Manteniendo el número de horas trabajadas, la producción no aumentará sin ningún tipo de incentivación, siendo el resultado una misma productividad (Niebel 2004)

Como se vio claramente en el ejemplo anterior, una de las respuestas a la mejora de la productividad es la motivación. Con más motivación y una misma cantidad de horas trabajadas aumentaría la producción, lo que se reflejaría en el incremento de la productividad. Por otro lado, la disminución de las horas trabajadas manteniendo constante lo producido, daría nuevamente como resultado la incrementación de la productividad.

### **Políticas de Motivación Utilizadas**

En general las gerencias consideran que los empleados sólo trabajan por el dinero, y que el deseo de obtener un máximo de ganancia es el único factor de motivación que induce al hombre a trabajar. Es decir, basándose en la Teoría de administración de Taylor (Stoner 2001) la gerencia afirma que los trabajadores quieren de sus empleadores, más que cualquier otra cosa, un salario elevado.

Entrando en el estudio de los paradigmas en acción, y mencionando el de Mc Gregor (De Board 1997), ya que al parecer está bastante relacionado con el pensamiento de la gerencia, sobre todo en de la Teoría XY, decimos que éste está ligado al modelo de los recursos humanos. Mc Gregor identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual

sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo. Diríamos que el trabajar es el último recurso. Por otro lado una segunda serie denominada Teoría Y, más optimista, al considerar que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización. Esta se asemeja más a la realidad, y coincide más con la visión de la Doctrina Social: El trabajo ennoblece a la persona humana, ayudándola en su auto desarrollo.

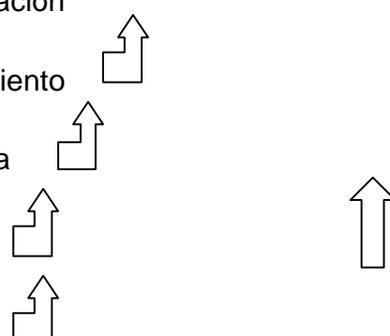
La situación actual de la empresa no es muy favorable respecto al factor motivación. Pero definamos lo que se entiende por Motivación.

“Se entiende por motivación a los procesos psicológicos que causan la aparición, dirección y persistencia de actos voluntarios orientados a objetivos” (De Board 1997)

Si la "motivación" no es tenida en cuenta, esto es debido a distintos agentes:

1. La gerencia considera que el único tipo de motivación es el económico, dado que no existe una administración de recompensa, ya que como lo menciona, se considera que el único motivador es el dinero. Existen teorías que revierten este concepto, a continuación se desarrollan dos.

A. La jerarquía de las Necesidades de Maslow: Esta es la teoría de motivación por la cual las personas están motivadas para satisfacer distintos tipos de necesidades clasificadas con cierto orden jerárquico y que se encuentran a continuación.

- Autorrealización
  - Reconocimiento
  - Pertenencia
  - Seguridad
  - Biológicas
- 

B. Teoría de los dos factores de la motivación: Esta es la teoría desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta (De Board 1997), en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series de diferentes factores: factores higiénicos o de insatisfacción, y los motivantes o satisfactores.

B.1. Higiénicos o de insatisfacción: según Herzberg cuando no son percibidos en un nivel óptimo generan insatisfacción, pero cuando están en niveles óptimos no influyen poderosamente en el comportamiento.

B.2. Factores motivantes: producen efectos duraderos de satisfacción y están directamente asociados a los contenidos de la función.

2. Horarios de trabajos entre 12 y 14 horas, dependiendo esto de distintos factores, algunos ajenos a la empresa.

Si bien las leyes laborales no prevén una jornada laboral determinada en el agro debido a condiciones ajenas a los productores, esto no debería ser así ya que se trata de empresas privadas, que utilizan durante un periodo de 4 meses a sus operarios.

3. Trato impropio.

En lo que se refiere a esto en parte abarca al ítem 1 ya que no hay un reconocimiento ni público ni privado de las tareas que realiza el empleado. También se incluye el hecho que los trabajadores no gozan de ninguna atención ni recompensa.

4. Malas condiciones de higiene y seguridad industrial en el trabajo

Entre las malas condiciones de higiene y seguridad en el trabajo podemos nombrar las siguientes:

a. Falta de baños, ó si los hay no presentan ningún tipo de higiene, ni están discriminados por sexo.

b. Falta de elementos de protección personal o de concientización de uso de los mismos.

Es necesario tomar conciencia que la mano de obra se cumple por medio de personas que tienen familias que conforman un hogar, que trabajan no sólo por satisfacción personal sino también por necesidad. Es importante destacar aquí la Teoría de las tres necesidades que expresa que las personas motivadas tienen tres impulsos (De Board 1997):

- A. La necesidad de Logro
- B. La necesidad de Poder
- C. La necesidad de Afiliación

El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. McClelland (De Board 1997) la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales.

La necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona quiere tener sobre su situación. Esta de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso. Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso, pudiendo resultar esto un motivador de suma importancia. En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante.

La necesidad de afiliación es aquélla en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás.

Cada una de las teorías expuestas muestra la satisfacción de algunas necesidades más importantes que las personas tienen como meta. En ellas se destaca además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera consiente sus necesidades y circunstancias. Estas necesidades ya satisfechas o insatisfechas pueden irse modificando con el tiempo. Al observador le cabe la tarea de orientar.

Es de suma importancia calcular el costo de no “motivar”, ya que se puede deducir fácilmente que la falta de motivación en los empleados tarde o temprano va a generar una pérdida.

Un ejemplo corto pero muy demostrativo, sería el del operario que renuncia porque no siente reconocimiento por parte de la gerencia de

sus esfuerzos. Si hay que capacitar a otro operario, ¿no será un costo?, ¿la curva de experiencia no lo refleja así?

Queda claro que no existe un contrato psicológico que articule las necesidades y expectativas del sujeto con las de la organización.

En general es importante en toda empresa institucionalizar el sentido de pertenencia. A todos los operarios les gustaría sentirse parte de ella. Esto queda reflejado en servicios que les brindan a sus empleados, por ejemplo en clubes en donde el empleado lleva a su familia el fin de semana y en donde todos están unidos por un único lazo. Pero en el caso de las empresas tabacaleras no existe el sentido de pertenencia, dando pruebas de esto el índice de ausentismo y de renunciaciones que es elevado, lo que refleja que para el operario es sólo un trabajo de paso.

Respecto a la importancia del reconocimiento, lo único que se reconoce por lo general es el trabajo mal hecho. No existe un reconocimiento de las tareas que se realizan con éxito; bastaría con tan sólo una palmada en la espalda que le diga “¡sigamos!”, “¡que bien va!”, “¿cómo está su familia?”, y así tantas cosas que van haciendo a la cultura organizacional (Stoner 2001) como ser el ambiente, los valores, entre otros. Todo esto tendría que llevar a la realización personal del operario.

Ya hemos mencionado la importancia de la conformación de grupos, trataremos de explicar este concepto según las teorías de Freud y las de Lewin (De Board 1997) las cuales sostienen que el grupo constituye un nuevo ser provisional compuesto por cada miembro individual y, de este modo, las células individuales se combinan para formar un organismo nuevo. Freud manifiesta que en el grupo desaparecen las adquisiciones distintivas y conscientes de cada individuo, de manera que surge una suerte de inconsciente racial o colectivo que conforma las bases de la cohesión y la acción grupal.

De acuerdo con Le Bon (De Board 1997), otras fuerzas que entran a funcionar en el grupo son la de contagio y la de sugestión; esta última es afín al estado hipnótico. Le Bon investigó el concepto de mente de grupo y sostuvo que tiene similitud con la vida mental de los niños y los pueblos primitivos.

En lo que se refiere al nivel grupal, y en especial la efectividad grupal, aunque las empresas del medio nunca lo hayan evaluado, se ve que en determinados sectores está tan bien arraigado el concepto de grupo que se logra una alta efectividad. Existen distintos grupos, los cuales están orientados a distintas funciones, persiguiendo los mismos objetivos.

Es importante para toda empresa generar una “historia compartida”. En general las empresas tabacaleras no toman ninguna política respecto a este tema, como organizar al menos un asado a mitad de cosecha, etc... A partir de algo tan sencillo, se instaura en el grupo el sentido del nosotros, integrándose el grupo, tanto operarios como administrativos y sector directivo.

Por último pero no menos trascendental es el estudio del “Liderazgo” (De Board 1997). Es importante detectar las necesidades y expectativas de los integrantes del grupo. En el caso de las empresas tabacaleras no se ve claramente la figura del líder. Esta circunstancia se llama en la teoría freudiana sustitución del ideal del yo por un objeto. Por ejemplo en el ejército donde los soldados tomaban a su superior como ideal, generando vínculos de camaradería entre si, ellos no se identificaban con aquel. El soldado se vuelve ridículo si trata de identificarse con el general. Tampoco se cumple el típico ejemplo de liderazgo que se da en el caso de padre e hijo, que es considerado por Freud la forma más temprana de vínculo emocional. La relación entre un niño y su padre se asemeja a la relación entre el líder y los miembros del grupo o, por lo menos, se supone que los mismos procesos psíquicos básicos entran a funcionar en ambas situaciones; es lo que Freud denomina identificación.

## Conclusión

De acuerdo a la investigación teórica y práctica que guía este trabajo podemos aseverar que el recurso humano no es considerado con la debida importancia en las organizaciones tabacaleras, sin considerar la relación de estos con la productividad. Por lo expuesto, tampoco se prevén los beneficios económicos que estos pueden llegar a generar a la empresa como se ha expresado durante el desarrollo del trabajo.

Queda clara en consecuencia la necesidad de considerar al recurso humano, como factor fundamental en toda organización. La frase ya mencionada con anterioridad, resulta clave para resaltar esta línea de pensamiento:

**“LOS RESULTADOS SE OBTIENEN A TRAVÉS DE  
LAS PERSONAS” (De Board 1997)**

## Bibliografía

- De Board Robert, *El Psicoanálisis de las Organizaciones*, Paidós, Argentina 1997
- García Criollo Roberto, *Estudio del Trabajo 2ª ed.*, Mc Graw Hill, México, 2005
- Niebel Benjamín, *Ingeniería Industrial 11ª ed.*, Alfaomega, México 2004
- Stoner James, *Administración 6ª ed.*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México 2000
- Fernández de Ullivarri Darío, *Manual 1: El cultivo de los Tabacos Claros*, INTA Centro Regional Salta – Jujuy E.E.A. Salta, Argentina 1990