

Trabajo Final de Graduación

Proyecto de Investigación Aplicada

Rotación de Choferes en Empresas de Transporte de Automóviles de Córdoba Capital.

Bianchetta Ruth Elena

Recursos Humanos

Profesores: Demaria Mariela

Litrenta Javier

2007

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Dedicado a todas aquellas personas que ayudaron a que éste sueño se haga hoy realidad:

A mis papás, que sin ellos no sería nada.

A mis tías y a mis tíos queridos, a mis primos, a mis abuelas; que siempre me incentivaron para que me reciba.

A mis amigas del alma: Anita, Evange, María, Noe, Pau.

A mis amigas de la Facultad que me acompañaron en este camino: Agos, Piu y Sol

Y a todos los que brindaron su colaboración a veces sin saberlo, alentándome y que me apoyaron incondicionalmente.

Simplemente.....**Gracias!!!**

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Índice

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Índice:

Introducción.....	5
Problema.....	8
Justificación.....	10
Objetivos.....	12
Marco teórico.....	15
Metodología.....	37
Guía de Pautas.....	44
Entrevistas.....	50
Análisis de Entrevistas.....	59
Conclusión.....	72
Bibliografía.....	77
Anexo.....	80

Introducción

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

El trabajo surge a partir de la situación especial por las que atraviesan los empleados y empleadores de las empresas de transporte de automóviles de Córdoba Capital, en particular.

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza al resultar extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante. Sobre todo si se trata de puestos poco atractivos, con una baja remuneración, que se desarrollan en condiciones laborales poco favorables.

Esto puede provocar en muchos casos, que se realice una selección incorrecta de las personas que deben ocupar dicho puesto, pues no existen opciones, lo que provoca que pasado cierto tiempo, esa persona opte por elegir otra organización. Esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o sus características personales no se adaptan con las requeridas por el puesto; también puede ocurrir por solicitud de la propia persona que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas y en el cual se siente más grato al realizar su tarea.

Cuando se plantean problemas relacionados a la estabilidad laboral de los empleados de determinadas organizaciones, es necesario centrarse en la rotación de personal y sobre todo en sus causas características, motivos que generaron ésta decisión. Estos fenómenos ocultan hechos que suelen estar relacionados con la desmotivación, insatisfacción laboral, condiciones de trabajo no dignas, con el clima laboral de la organización, etc.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Con el presente trabajo se busca analizar las causas y características que presenta la rotación de choferes del transporte de automóviles particularmente, situándonos en determinar los motivos que inducen a que se produzca el flujo de personal, investigando las condiciones de trabajo donde se realiza la actividad, etc.

Problema de Investigación

Justificación

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Problema de Investigación:

Tema:

Rotación de Choferes en Empresas de Transporte de Automóviles de Córdoba Capital.

Problema de investigación:

El trabajo de investigación se basará en analizar las causas y características que presenta la rotación del choferes en empresas de transporte de automóviles tomando como referencia las organizaciones que se encuentran en la Ciudad de Córdoba; a partir de esto podemos construir la pregunta que orientará nuestro trabajo y a la cual pretendemos responder con el final de esta investigación:

¿Que características tiene la Rotación del Choferes en las Empresas del Transporte de Automóviles de Córdoba Capital?. ¿Cuáles son sus causas?

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Justificación:

Realizamos el trabajo con el propósito de analizar una problemática que afecta y preocupa desde hoy y siempre al sector transportista.

Todo Licenciado en Gestión de Recursos Humanos desempeña en el desarrollo de su carrera actividades diversas, propias de su área. Entre ellas podemos mencionar la selección, mantenimiento y desvinculación del personal de una organización. Dichas acciones llevan a que se analice la estabilidad laboral de los empleados en la misma, así como también cual es el índice de rotación de personal que tienen las empresas.

Consideramos de utilidad analizar la rotación del personal ya que , como se ha estudiado en nuestra carrera, la rotación de personal abarca distintos procesos, fenómenos y aspectos cruciales para el área de recursos humanos. Comenzado por la selección de personal, analizando los perfiles buscados y deseados ;continuando por el mantenimiento del personal en una empresa, lo cual implica que se analice la motivación que poseen los empleados para desarrollar al máximo sus potenciales, y así brindar lo mejor de sí a la organización. En este aspecto también se tiene en cuenta la satisfacción laboral, las condiciones de trabajo a las que se enfrenta un empleado, el sistema cultural de la empresa a la que pertenece, las condiciones que presenta el mercado laboral en el cuál esta inserto el chofer, las necesidades de realización profesional, etc.

Dichos aspectos son los que analizaremos en esta investigación ya que creemos de interés para el área de Recursos Humanos; aclaramos que simplemente analizaremos y conoceremos que sucede

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

con la rotación de Chóferes en empresas de transporte de automóviles ; y si se encuentran en nuestro alcance, se brindarán todas las soluciones que creamos convenientes.

Es así como el eje central de la investigación será la de preguntarnos cuáles son las causas por las que se produce la rotación en las organizaciones, en este caso particular en las de transporte de automóviles, y cuáles son las características que presenta la misma.

Al hablar de rotación hacemos referencia al “movimiento de empleados que se incorporan y se marchan de las empresas. Al analizar este fenómeno, se observa que, en cualquiera de sus ámbitos, no es un hecho negativo en sí mismo. Ya que la rotación de personal cero no es deseable ni aconsejable”¹

Todas las empresas conocen que la rotación es un fenómeno que implica costos, comenzando por la incorporación de nuevo personal; allí se necesitan realizar ciertos procesos específicos del área Recursos Humanos que llevan a las empresas a invertir en tiempo y dinero. Algunos de esos procesos son, reclutamiento, selección, inducción los cuales generan costos en cualquier empresa.

Conociendo que la situación actual del sector transportista está en crecimiento, sabemos que la necesidad de obtener choferes capacitados para enfrentar el cambio de manera óptima, se torna difícil; ya que las empresas buscaran a los mejores empleados para asimilar el progreso del rubro . Es así que consideramos de interés

¹ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*; Pagina 188;5ta Edición: Ediciones Mc Graw Hill;2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

analizar la rotación de personas en dicho sector y lo que buscamos es examinar por que y como sucede.

Objetivos

Generales:

1. Indagar cuáles son las causas por las que se produce la Rotación de Choferes de Transporte de Automóviles en Córdoba Capital.
2. Analizar las características que presenta el flujo de personal de una empresa a otra.

Específicos:

1. Analizar los motivos que inducen a los choferes a cambiar de una empresa a otra.
2. Conocer el perfil esperado para el puesto de chofer de Transporte de Automóviles; así como también identificar las especificaciones del cargo.
3. Determinar las condiciones laborales de los empleados que se desempeñan como Transportistas de Automóviles.
4. Determinar de qué manera el factor motivante “sueldo” incide en la vida de las personas que se desempeñan como choferes de Transportes de Automóviles.

Marco Teórico

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Luego de la crisis económica-financiera vivida a finales del año 2002 en nuestro país, se intenta, lentamente, mejorar la situación que dicha realidad generó en todos los habitantes. La economía está atravesando una etapa de resurgimiento y avance; un sector que logró desarrollarse y superarse más rápidamente, es el del Transporte de Carga.

Dicho rubro, está reglamentado por la Ley Nacional Número 24.653, en la cuál se hace referencia al Transporte de Carga, como aquella actividad que se realiza por carretera, dedicada al traslado de bienes de un lugar a otro en un vehículo, por la vía pública. La tarea es concebida como un fin económico cuando, dicho traslado se convierte en servicio de transporte de carga, por medio de un contrato de Transporte. El servicio de transporte se presta en forma habitual por una empresa de Transporte, la cuál es definida, en la misma Ley Nacional Número 24.653, artículo 8, como aquella que está formada por Personas Físicas o Jurídicas cuyo objetivo es brindar el servicio de transporte. Éstas empresas, están dirigidas por Transportistas, quienes son propietarios o copropietarios de una unidad de carga que opera independientemente por cuenta propia o de otro con o sin carácter de exclusividad.

Como toda empresa, las de Transporte de Carga también están ubicadas dentro de una clasificación particular. En este trabajo de Investigación, haremos referencia a las Empresas de Transporte de Carga, dedicadas particularmente a transportar Automóviles y que se encuentran comprendidas dentro de la categorización de PyMES.

Según la Ley Nacional Número 24467, las Grandes Empresas y PyMES son aquellas fijadas por el Ministerio de Economía de

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Argentina, a partir de tres variables: Personas Ocupadas, Ventas Anuales y Activos Netos.

	Industria	Comercio y Servicios	Transporte	Agricultura
Personal	300	100	300	-
Ventas Anuales*	18	12	15	1
Activos	10	2,5	-	3

- millones de dólares 1 dólar = 1 peso

A partir de dicha descripción podemos ubicar a las empresas en cuestión dentro del rango de PyMES.

Las Organizaciones y sus Recursos Humanos.

La administración de recursos humanos es un área de estudios relativamente reciente, sin embargo es perfectamente aplicable a cualquier tipo o tamaño de organización. Dentro de éstas hacemos referencia a las PyMES, desarrolladas anteriormente.

Al referirnos a la organización, lo hacemos definiéndola como “una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, que trabajan y funcionan en un todo unificado, para lograr ciertos fines específicos; considerándola como un sistema abierto ya que esta en constante interacción con el medio.”²

² KEITH, Davis , Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el trabajo*; Página 13; Ediciones Mc Graw Hill; Undécima Edición; México 2003

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Al estar las organizaciones compuestas de personas, tenemos que saber potenciar al máximo todo lo que ellas son capaces de brindar y de hacer por las instituciones de las cuales son participes. Por este motivo, “las empresas afrontan la necesidad de saber cuan motivadas y satisfechas están sus integrantes, lo que se visualiza y repercute directamente en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y del grado de compromiso que tienen los trabajadores para cumplir con los resultados propuestos de la organización a la cuál pertenecen; sustituyendo al personal cuyo desempeño no satisfaga con lo deseado”.

3

Cuando surgen problemas de estabilidad laboral en una organización se produce un situación que perturba a la misma, por ello es conveniente buscar los motivos por los cuales se genera dicho escenario. En la actualidad, los responsables del área de recursos humanos se preocupan por el aumento de salidas o pérdidas de trabajadores de una empresa, realidad que lleva a compensar cada vez más dichas pérdidas con un aumento de nuevas entradas.

Rotación de personal.

Continuando con lo expresado anteriormente es importante definir el concepto de rotación de personal, el cual está íntimamente ligado a la problemática que planteada. Al decir que en una organización existe rotación de personal, nos estamos refiriendo al, “movimiento de empleados que se incorporan y se marchan de las

³ KOONTZ Harold, Weihrich Heinz; *Administración, Una perspectiva Global*; Página 31; Ediciones Mc Graw Hill; 12ª Edición México 2004

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

empresas , dejando de lado los traslados y ascensos que se producen entre las personas pertenecientes a una misma organización” ⁴.

Chiavenato por su parte, hace referencia al concepto de rotación y la describe como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, lo que significa que dicho intercambio define el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo”. ⁵

La rotación no es una causa, sino que es considerada un efecto; efecto que surge de todos los procesos tantos internos como externos que suceden tanto en la organización, como en su entorno y que por ende repercuten directamente en la actitud y comportamiento de cada uno de los empleados. Así también debemos decir que este hecho es un fenómeno dependiente de todos los factores que rodean a la organización y que influyen en el accionar de sus trabajadores. Entre estos factores podemos nombrar la motivación, la satisfacción de las personas, las políticas salariales, los cambios de la situación económica- financiera del país, etc

Vale aclarar que la rotación dentro de una organización no es un hecho necesariamente negativo para la misma; es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de personas , lo cual lleva a una conservación positiva del sistema. Además el aportar nuevos recursos, hace que se acrecienten los resultados y reducir algunas pérdidas.

⁴ FITZ ENZ, Jac; *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Página 252; Ediciones Deusto, 1999.

⁵ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*; Pagina 188;5ta Edición: Ediciones Mc Graw Hill;2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

De este modo, “la rotación cero no es deseable en ninguna ocasión ; en primer lugar por que , en la actualidad se tiende a rotar con más frecuencia al personal de una institución; esto se debe a que los empleados que permanecen mucho tiempo en una empresa se arraigan tanto con la cultura de la misma , que cuando cambian de organización les cuesta adaptarse a la nueva cultura. Un segundo aspecto, es que los nuevos recursos humanos aportan ideas nuevas a la organización “; éstos ingresan con recientes y actualizados conocimientos, técnicas, instrumentos e incluso más capacitados en distintos aspectos . El personal entrante ,lo hace con mayor entusiasmo , lo cual , por lo general aporta a la empresa lo mejor de sí.

6

La mayoría de las organizaciones tienen una idea de rotación positiva, ya que como dijimos anteriormente ayuda a mejorar aspectos de la empresa, tales como reemplazar personal por uno de mejor calidad, con mejores conocimientos; en estos casos la organización tiene un control sobre la rotación.

No obstante, “cuando dichas pérdidas no son provocadas por la empresa es necesario detectar los motivos del porque se producen. Muchas veces la rotación de los empleados se origina por decisión propia de éstos, quienes ante la marcada competencia en el mercado laboral y la intensa oferta que se da por parte de las demás empresas deciden retirarse a campos mejores, con oportunidades laborales superiores”.⁷ O también puede ocurrir que los salarios que se ofrecen sean mejores que los actuales y esto conduce a abandonar la empresa.

⁶ FITZ-ENZ, Jac; *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Página 253; Ediciones Deusto, 1999.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*; Página 188;5ta Edición: Ediciones Mc Graw Hill;2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Debemos aclarar este aspecto ya que en la actualidad y bajo las circunstancias que vivimos en nuestra sociedad, el aspecto económico pesa casi en su totalidad a la hora de decidir por un empleo u otro.

Sin embargo, cada vez que se trabaja sobre la Fluctuación de personal, no se puede dejar de mencionar un aspecto crucial emergente del mismo; los costos que genera la rotación para la organización. Aquellos son variados y oscilan entre: Costo de reclutamiento y Selección, Costo de ingreso como de egreso de personal(a nivel de altas, de pagos, indemnizaciones etc), Costos en la producción y negocios, Costos de Tiempo, etc .

Cómo mencionamos anteriormente, en la práctica no se presenta un índice de rotación igual a cero, ni sería conveniente, ya que indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. De hecho tampoco sería óptimo un índice de rotación demasiado elevado, pues implicaría un estado de fluidez y entropía de la organización. El resultado de éste índice debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento, y así reemplazar a aquellos que no cumplan con los objetivos propuestos por la organización. Aclaremos que no existe un valor ideal para éste índice; todo dependerá de la empresa, del personal de la misma, del entorno, de los problemas que se vivan en cada organización y demás.

Al trabajar con la rotación de personal en las empresas es necesario desarrollar ciertos temas vinculados a la problemática en cuestión, los cuales nos ayudarán a comprenderla mejor y poder analizarla con más exactitud.

Clima Organizacional y su Relación con la Rotación de Personal.

Todas las organizaciones están sumergidas en un medio ambiente interno determinado , como una especie de sistema propio que las caracteriza y las identifica de las demás. Este clima, es denominado clima organizacional, que ni se ve ni se toca, por cada uno de los integrantes de la empresa , pero que influye de manera directa en el accionar de los mismos.

Los miembros de determinadas organizaciones no puede desempeñarse al máximo nivel, ya que el entorno donde desempeñan sus tareas no es el más agradable ni grato; se sienten reprimidos por el clima que los envuelve y ante la imposibilidad de mejorarlo o adaptarse al mismo, deciden dejar la organización por otra, más acorde a sus principios.

De ésta manera, el clima laboral repercute de manera directa en la satisfacción de los empleados; muchas veces las personas pueden tener las aptitudes necesarias para realizar su trabajo, pero tal vez no estén desarrollando al máximo de su capacidad por no estar en un ambiente agradable.

Satisfacción laboral y Su Relación con La Rotación de Personal

Hacemos alusión al termino Satisfacción laboral, ya que se entiende por éste, como “la actitud del trabajador frente a su propio trabajo. Los trabajos de las personas son mucho mas que esperar clientes, manejar un camión o archivar papeles. Los trabajos requieren la interacción con los colegas y jefes, seguir reglar y políticas

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

organizacionales , cumplir estándares, etc. Esto significa que la evaluación del empleado en cuanto a su grado de satisfacción o insatisfacción con su trabajo es una suma de elementos discretos del empleo.”⁸ . Mientras una persona demuestre estar satisfecha, contenta, a gusto con la tarea que realiza, la disposición frente al trabajo será positiva y se realizará de mejor manera, que si la persona demuestra todo lo contrario a lo anteriormente dicho.

Sin embargo cuando se analiza la satisfacción laboral en el cualquier puesto de trabajo, debemos tener presente ciertos factores que conducen a que un trabajo sea más desafiante que otros; entre ellos podemos nombrar, las recompensas justas, las condiciones laborales adecuadas y los buenos compañeros de trabajo.

En lo que refiere a nuestro tema de investigación, las recompensas justas y las condiciones laborales adecuadas son aspectos representantes de la problemática planteada. Se puede decir esto ya que cuando los trabajadores reciben un sueldo justo y acorde con las actividades que el puesto emana, la satisfacción en las personas será positiva. Sin embargo, la clave del vínculo entre el sueldo y la satisfacción no radica en la cantidad absoluta del pago; si no en la imagen de justicia que se perciba.

Llevándolo al caso concreto tratado, se podría decir que en el puesto de chofer de transporte de automóviles, ésta imagen de justicia en el pago de sueldos, se daría en el sentido que los empleados muchas veces consideran que se realizan diferencias entre ellos en el momento de repartirse los viajes que a cada uno corresponde. En este rubro y en

⁸ ROBBINS, S P ; *Comportamiento Organizacional*; Página 186-187; Editorial Printice may; 8 va Edición, México 1998

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

el tipo de puesto a tratar, los empleados reciben su sueldo según los kilómetros recorridos, por lo que si se destinan más viajes por parte de la empresa a algunos trabajadores y no a otros, esta imagen de justicia podría verse distorsionada y así se produciría la no satisfacción en el puesto.

En lo que concierne a las condiciones laborales, los empleados tienden a preocuparse no solo por el entorno laboral sino también por realizar bien su tarea. Hay factores que influyen directamente en ésta cuestión, como por ejemplo que las herramientas de trabajo sean las correctas, o se encuentren en condiciones favorables para que el personal pueda realizar eficientemente su labor. Las condiciones climáticas, los lugares por donde se realiza el trabajo, el horario en el que se realiza son aspectos a tener en cuenta a la hora de generar satisfacción en una persona.

Otro aspecto que sería importante recalcar cuando queremos referirnos a la satisfacción del personal es la relación que éste tiene con sus compañeros y con sus jefes directos. El hecho que un chofer se relacione de manera positiva con los demás empleados en especial, aquellos que realizan la misma tarea que él, hace que muchas veces compartan problemáticas que se le presentan a alguno de ellos. Recordemos que en este trabajo en particular hay que solidarizarse con los demás compañeros, ya que muchas veces un chofer se puede encontrar varado en la ruta y necesitar de otro que lo socorre o auxilie. Por eso es muy importante que las relaciones entre el personal en sí sea favorable.

La satisfacción laboral de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete tanto al trabajador como a la

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

empresa; que además de producir beneficios a los empleados al ayudarles a mantener una buena salud mental , puede contribuir a mejorar la productividad de una empresa y con ello su rentabilidad ; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en mejores condiciones de desempeñar un trabajo adecuado, que otro que no lo esté.

Hay distintas formas que tienen los empleados de manifestar la satisfacción. Podemos mencionar varias de ellas, pero se considera que la manera más importante que afecta tanto al empleado como a la empresa en sí , es el abandono de la persona a la organización. Es una conducta que lo lleva a salir de la empresa, buscando otro empleo y produciendo la renuncia automática.

De esta manera podemos deducir que ausencia de satisfacción en el personal se encuentra relacionada con la rotación de personal. Pero consideramos que lo hace de una manera negativa. Afirmamos esto ya que si analizamos todo lo expresado anteriormente, vemos como una persona insatisfecha en su puesto de trabajo, puede preferir optar por la desvinculación de una organización. Esta decisión la realiza el empleado particularmente, quien analizando el ambiente de trabajo al cual pertenece, no le es grato y en el cual no puede seguir desempeñándose, o por decisión de la empresa de la cual forma parte.

Debemos tener en claro que la fluctuación de personal afecta significativamente en la productividad y niveles de desarrollo de una organización, así como también a otros aspectos como ser las relaciones interpersonales .

Sin embargo, al saber que existe relación entre satisfacción y rotación, no debemos considerar que toda la rotación se debe a la insatisfacción laboral. Los costos de rotación debidos a la

insatisfacción laboral puede modificarse o variar si consideramos la motivación, ya que esta es otro causante de la rotación. Consideramos que insatisfacción laboral y motivación van de la mano a la hora de mencionarse los factores propulsores de la rotación en el trabajo.

Motivación Laboral

Según estudios realizados por el psicólogo Frederick Herzberg, “los sentimientos expresados por las personas que se sentían bien en su trabajo, diferían totalmente de aquellas que no disfrutaban o se las que se sentían mal. Cuando un sujeto se siente bien en su trabajo, tiende a adjudicarse ciertas características típicas, llamadas como “factores intrínsecos”; ellos son la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso, el desarrollo, etc. Sin embargo cuando los empleados están insatisfechos, tienden a hablar de “factores extrínsecos”, tales como la política de la compañía, la administración, las relaciones interpersonales, condiciones laborales, la supervisión, etc”.⁹

Más allá de lo expuesto anteriormente, debemos aclarar que, el hecho de eliminar las características insatisfactorias de un trabajo no siempre hace que el trabajo sea satisfactorio.

Asimismo, Herzberg firma que “los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes de los que conducen a la insatisfacción laboral. Por ello, se busca suprimir los factores que producen insatisfacción laboral para así llegar a la

⁹ ROBBINS, S P ; *Comportamiento Organizacional*; Página 211; Editorial Printice may; 8 va Edición, México 1998

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

tranquilidad, pero no siempre se llegará a generar la motivación. Se calmará a sus trabajadores, pero no los motivarán".¹⁰

Es así como al referirnos a la satisfacción laboral en el ámbito de trabajo, debemos relacionar dicho concepto con el de la motivación, ya que guardan una correspondencia una noción con la otra.

Sin embargo, debemos aclarar el concepto de motivación y definirlo como "aquél impulso o necesidad que lleva a las personas a actuar de determinada manera, él mismo puede ser generado en el interior de la persona o del entorno. Se sabe que las necesidades de las personas varían de individuo en individuo y de cada momento en particular".¹¹

Básicamente se busca estudiar los impulsos, tendencias y estímulos que acosan constantemente nuestra vida y nuestro organismo y que nos llevan, queramos o no, a la acción. Basándonos en esta afirmación se puede decir que cualquiera que intente responder a estos interrogantes está intentando explicar la motivación.

Como su propio nombre indica "la conducta motivada en el ambiente laboral requiere un motivo por el cual ponerse en marcha a desempeñar. Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se

¹⁰ ROBBINS, S P ; *Comportamiento Organizacional*; Página 212; Editorial Printice may; 8 va Edición, México 1998

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 68; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad “. ¹²

No todos los motivos tienen un mismo origen, ni son de la misma intensidad, ni tienden hacia el mismo sentido. Pero, sin embargo, se puede decir que el campo de la motivación del ámbito laboral abarca la totalidad del psiquismo humano comprendiendo una gama amplísima de aspectos que incitan al hombre constantemente a actuar y superarse en el trabajo. Así podemos señalar aspectos que van desde los impulsos más elementales, como el hambre, el sueño, la necesidad de trabajo, hasta los más complicados y complejos como puede ser el impulso o deseo de cierta persona a ser ingeniero de telecomunicaciones, periodista, maestro. Así pues vemos que toda actividad está motivada por algo, y ese algo es lo que hemos llamado motivo. Motivo es, pues, lo que nos impulsa a la acción, a la actividad.

Sabemos que la motivación o la forma de reaccionar ante un determinado estímulo, estará ligada directamente con la personalidad y el sistema de creencias que tenga la persona; de allí la necesidad de que el jefe sea capaz de diferenciar entre una persona que al recibir estímulos es capaz de dar lo mejor de sí o ante situaciones adversas ésta, no se rendirá e incluso debería de saber que estímulo dar para cuando se este en una situación difícil de la persona para que esta se sobreponga lo más rápido posible y no afecte su desempeño.

Más allá de esto y de la capacidad que se tenga para saber motivar ante una situación determinada, podemos decir que en el presente trabajo, y a raíz de los conocimientos que se tienen sobre el

¹² CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 76; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

tema en cuestión, la mayoría de los empleados de este rubro tienen las mismas motivaciones y persiguen el mismo objetivo. Son básicamente económicas, por ello quizás la tarea de cada jefe de ellos será manejar dicho factor con cautela.

De esta manera consideramos que la motivación laboral es vista como una herramienta muy útil a la hora de aumentar el desempeño de los empleados ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos a que lleven acabo sus actividades y que además las hagan con gusto lo cual proporciona un alto rendimiento de parte de la empresa. La motivación laboral está influenciada directamente por varios factores como la personalidad de la persona, su sistema de creencias, etc. La misma dependerá de gran manera de dos factores, a saber: En primer lugar, cómo la persona se auto estimule y en segundo, cómo lo estimula el medio en el cual la misma de desenvuelve.

De ésta manera, podemos exponer a la teoría de la motivación-higiene que presenta Frederick Herzberg, siendo ésta una de las adecuadas para el presente trabajo de investigación. En la misma, el autor comienza su desarrollo basándose en Abraham Maslow. Éste considera que existen dos tipos de motivos. Por un lado tenemos los Satisfiables que incluyen los niveles fisiológicos y de seguridad si los relacionamos con la pirámide de Maslow. Estos dejan de actuar como motivadores en el momento en que pasan a estar razonablemente atendidos. Los otros son los Insatisfiables, que incluyen el afecto, logro, autoestima, autorrealización, de los cuales nunca tenemos bastante y, aunque estén atendidos, siguen siendo poderosos motivadores del comportamiento humano.

Herzberg profundizó en la diferenciación entre dos tipos de motivos:

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Los *factores higiénicos* (saciables) “son causa de insatisfacción y desmotivación de los trabajadores cuando no están correctamente atendidos, pero por muy bien que se cubran, nunca llegan a generar satisfacción y motivación”¹³. Ejemplos: salario, relaciones con el jefe y con los compañeros, política y organización de la empresa, instalaciones, horario, vacaciones, estatus que se ocupa en la organización, condiciones de trabajo. “Estos son también llamados factores intrínsecos, los cuales no implican necesariamente que el hombre se encuentre motivado, pues en muchas ocasiones los hombres presentan estas condiciones y sus necesidades económicas completamente satisfechas y no se encuentran del todo motivados”¹⁴. Los motivadores intrínsecos son las satisfacciones internas que siente la persona al realizar su trabajo, de modo que existe una conexión directa e inmediata entre trabajo y satisfacción. “Estos factores motivacionales, son las que guardan estrecha relación con el *contexto del puesto*, es decir con el ambiente que lo rodea, con la tarea que ellos mismos realizan”¹⁵

Los *factores motivadores* (Insaciables) : son los que producen satisfacción y motivación en los trabajadores cuando están bien atendidos, y cuando no lo están, son neutros, pero no pueden provocar insatisfacción y desmotivación¹⁶. Se refieren al contenido del propio trabajo en sí mismo. “Son llamados también factores extrínsecos, que no brindan una satisfacción directa en el momento que se realiza la

¹³ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 76; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001

¹⁴ DAVIS, Keith; Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Página 128; Undécima Edición; Mc Graw Hill; 2003 México.

¹⁵ DAVIS, Keith; Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Página 127; Undécima Edición; Mc Graw Hill; 2003 México.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 76; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

tarea, y que se otorgan por separado de la naturaleza del trabajo”¹⁷. Algunos ejemplos de ellos serían: funciones que se realizan, grado de autonomía con que se desempeñan, responsabilidad, formación, desarrollo de capacidades que aporta el puesto, iniciativa y creatividad que implica, logros obtenidos progresos y reconocimientos. “Relacionados con el *contenido del puesto*, las tareas y deberes, estimulantes , desafiantes, etc. Entre ellos se mencionan: Ascensos, Utilización de habilidades personales, libertad de decidir, Delegación de Responsabilidad”.¹⁸

El Salario como Motivador Universal.

Presentada la teoría de la motivación-higiene de Herzberg, debemos hacer alusión a un aspecto muy importante en la vida de cualquier trabajador. Aspecto que se relaciona con cualquier mirada que tengamos a la hora de trabajar y que se relaciona directamente con el Factor Higiénicos que acabamos de mencionar. Nos referimos a las retribuciones.

“Muchos trabajadores están interesados en algo más que la satisfacción de sus necesidades, también quieren que el sistema de retribución sea justo”. ¹⁹. Se observan unos a otros, se comparan, se juzgan, en tanto a sus contribuciones referidos a capacidad, trabajo hacia la organización, como a las retribuciones que reciben de ésta.

¹⁷ DAVIS, Keith; Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Página 128; Undécima Edición; Mc Graw Hill; 2003 México

¹⁸ ¹⁸ DAVIS, Keith; Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Página 127; Undécima Edición; Mc Graw Hill; 2003 México

¹⁹ STRAUUS, George, Sayles, Leonard R.; *Personal, Problemas Humanos de la Administración*; Página 239; Cuarta Edición; Prentice Holl; 1994 México

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Cualquiera sea el rubro ó tamaño de organización que se estudie, “la gran mayoría de los directores de las mismas están de acuerdo en asegurar que la gestión de salarios es uno de los aspectos más difíciles en cuanto a la comprensión y consenso. Por lo general, las disputas que se generan en torno a esta problemática suelen ser por la exigencia por parte de los trabajadores de justicia social y de equidad retributiva. Se conoce al salario como un instrumento a partir del cual se pueden satisfacer una variedad de necesidades: fisiológicas, de autoestima, de autonomía, de seguridad y hasta quizás para satisfacer necesidades de carácter social”.²⁰

Desde la época del Siglo XX, la experiencia vivida le enseñó a Frederick Taylor, padre de la Administración Científica, que la manera más simple de estimular a sus operarios eran las recompensas económicas. Éstas eran las únicas razones por la cual se realizaba el trabajo. “Los individuos acuden al trabajo a cambio de un salario, que es lo que motiva de manera inmediata, pero como el dinero tiene un valor medial, siempre supone una medicación hacia los verdaderos motivos: mantener la familia, mejorar las condiciones de vida, educar a los hijos, etc.”²¹

“El dinero es considerado un medio de cambio, es el vehículo con el cual los empleados pueden adquirir muchas cosas que desean y satisfacen sus necesidades; es un medio social de intercambio. Lo primero que la mayor parte de las personas exigen de un empleo es

²⁰ FERNÁNDEZ RIOS, Manuel, Sánchez Juan Carlos; *Valoración de Puestos de Trabajo*; Página 6; Díaz de Santos; 1997 España.

²¹ VÉLAZ Rivas José Ignacio; *Motivos y Motivación en la empresa*; Página 113; Editorial Diaz de Santos.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

que les dé lo suficiente para gozar de un nivel de vida aceptable”.²² No olvidemos que el dinero es una ganancia monetaria tangible; a diferencia de lo psicológico que no lo es.

Hay que aclarar sin embargo, que cada puesto de trabajo genera un resultado distinto, lo que implica que el valor de ese trabajo sea diferente que el resto, por lo que el salario así también lo será. Cada vez que se realiza una determinada labor, el valor de lo que una persona aporta viene dado, no sólo por el resultado que se esperaba, sino que influyen muchos otros aspectos, no siempre económicos, tales como: Disponibilidad, relaciones sociales externas, renuncia a otras opciones laborales, bienes personales. Éstos recursos aportados, por lo general casi nunca se incluyen expresamente en las valoraciones. De aquí que el tema de la equidad-inequidad se haga presente, con difíciles, aun que no imposibles soluciones.

A la hora de establecer un valor de la contribución que cada persona aporta en el trabajo realizado, debemos tener presente dos componentes fundamentales; en primer lugar no referirnos al resultado de la actividad/ trabajo ejecutado y por otro lado, al plus ó adicional que el individuo puede añadir en ese trabajo (originalidad, calidad, cantidad, etc.)

Una de las maneras de acceder a una solución posible sobre el problema de salarios, es la Valoración de Puestos de Trabajo. Con el éste método sistemático, “lo que se busca en realidad es comparar cada puesto de trabajo y así proporcionar una base sólida para la

²² STRAUUS, George, Sayles, Leonard R.; *Personal, Problemas Humanos de la Administración*; Página 239; Cuarta Edición; Prentice Holl; 1994 México

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

elaboración de una estructura salarial adecuada, relativa a cada puesto de trabajo, siendo una distribución equitativa y justa”.²³

La Teoría de la Equidad es una de las teorías sobre la Motivación y que, probablemente, es la más significativa para analizar el caso de la valoración de puestos y los aspectos referidos a las compensaciones en los procesos de intercambios.

Muchas veces, el dinero también cumple con la función de una tarjeta de control, mediante la cual los empleados determinan el valor que la organización concede a sus servicios y mediante la cual los empleados pueden comparar su valor con el de otros.

Como acabamos de mencionar, la Teoría expuesta por el Autor J. Stacy Adams, refleja justamente la comparación entre empleados de las recompensas, ya sean psicológicas, sociales o económicas, que cada uno de ellos aporta a su trabajo. “Básicamente lo que cada trabajador tiende es a juzgar el resultado de la división que se realiza entre los resultados personales con las aportaciones personales, con la que realizan las demás personas que trabajan en la organización, por lo general con aquellos que realizan la misma actividad o están en puestos similares”.²⁴

Las aportaciones serían todos los elementos que los empleados piensan que aportan a su puesto o que contribuyen al trabajo; entre ellos mencionamos: rendimiento laboral, antigüedad, experiencias laborales previas, esfuerzo, tiempo, dedicación. Mientras que los resultados son todas aquellas recompensas percibidas que obtienen

²³ FERNÁNDEZ RIOS, Manuel, Sánchez Juan Carlos; *Valoración de Puestos de Trabajo*; Página 6; Díaz de Santos; 1997 España.

²⁴ DAVIS, Keith; Newstrom John W.; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Página 144; Undécima Edición; Mc Graw Hill; 2003 México

de su trabajo y su patrón, lo que incluye sueldo, bonos, prestaciones, seguridad en el trabajo, recompensas sociales, etc.

Por lo general, cuando los trabajadores se sienten que son recompensados insuficientemente, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias; reduciendo la calidad o cantidad de producción o intentando negociar más recompensas. Por lo general, cuando los trabajadores se sienten que son recompensados insuficientemente, buscan disminuir su sensación de inequidad con algunas estrategias; reduciendo la calidad o cantidad de producción o intentando negociar más recompensas.

Análisis de Cargos

“Cada puesto de trabajo contiene información referente a dos procedimientos que nos permiten obtener los datos relativos a cada cargo. El primero de ellos, es la descripción de puestos, que nos arroja cuales son las tareas, responsabilidades y deberes de cada uno de ellos; mientras que el otro, trata sobre las especificaciones del ocupante del cargo. En éste segundo aspecto nos centramos, ya que consideramos una relación directa con la problemática observada.”²⁵ Debemos tener presente que el ocupante de un puesto determinado debe reunir las características compatibles con las especificaciones del puesto, y sí esto no sucede, se puede ver reflejado directamente en el desempeño del empleado.

El análisis del Cargo se basa justamente en estudiar y analizar al puesto de trabajo en relación con los aspectos extrínsecos, es

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*; Página 333; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

decir los requisitos que el cargo exigen a su ocupante, así como las responsabilidades implícitas y los requisitos de calificación.

“Nos referimos tanto a los Requisitos Intelectuales (Instrucción básica necesaria, experiencia necesaria, aptitudes); a los Requisitos Físicos (Esfuerzo físico necesario, constitución física necesaria); Responsabilidades implícitas (por materiales, equipos, métodos, procesos, seguridad) y Condiciones de Trabajo (Ambiente de trabajo y Riesgos inherentes)”²⁶

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos*; Página 334; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001

Metodología

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

En función de los objetivos planteados, el diseño de investigación que caracteriza al presente trabajo es el Exploratorio, “debido a que se intentará profundizar en la comprensión de aspectos sobre los cuales se conoce muy poco y no existen conocimientos acumulados sobre los mismos”.²⁷

Estudios de este tipo “sirven para familiarizarse con fenómenos relativamente desconocidos , obtener información sobre la posibilidad de investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales en determinada área por ejemplo.”²⁸ Además este tipo de problema como descubrir el sentido, la lógica y la dinámica de las acciones humanas concretas se convierten en una constante de las diversas perspectivas cualitativas.²⁹

Cuando hacemos referencia a investigaciones de tipo cualitativas, descubrimos que quienes las realizan “se interesan por proveer descripciones detalladas de los contextos sociales que estudian y se plantean que tales descripciones debieran ser muy consistentes con las perspectivas de los propios participante.”³⁰

Lo que se busca es de encontrar las razones por las cuales los hechos sociales en determinado contexto ocurren de cierta manera y no

²⁷ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 69 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

²⁸ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar; *Metodología de la Investigación*, página 2ª. Página 66 edic., Mc Graw Hill, México, 2001.

²⁹ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 69 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

³⁰ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 69 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

de otra. Por ello se actúa directamente sobre los sujetos involucrados, se va hacia ellos, se los observa, se los escucha.

Las investigaciones cualitativas presentan ciertas características entre ellas podemos nombrar: “la fuente directa y principal de los datos son las situaciones naturales; el investigador es quien recoge los datos; existe en éste un interés por conocer el comportamiento humano desde la realidad de cada protagonista; se trata de observar el fenómeno en su contexto; es típicamente de carácter exploratoria; etc.”³¹

Como acabamos de explicar una de las características de la investigación cualitativa, es su carácter exploratorio. Éste tipo de investigaciones exploratoria “se inician, cuando hemos revisado los antecedentes de nuestro problema y encontramos que hay muy poco conocimientos acumulado acerca del mismo. Los estudios exploratorios responden a la necesidad de lograr claridad sobre la naturaleza del problema o de alguna de las variables o aspectos en él implicados, buscando lo nuevo por sobre la confirmación de lo que ya sabemos.”³²

“Cuando realizamos estudios de este tipo lo que se busca es obtener datos para que sean clasificados, ordenados, analizados e interpretados con el fin de descubrir ideas y relaciones nuevas”³³.

³¹ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 72 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

³² VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 90 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

³³ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 90 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Las herramientas que utiliza la investigación exploratoria son:

1. Fuentes bibliográficas, documentales y de datos secundarios
2. Exploración con métodos y técnicas cualitativas.

“Los datos secundarios son aquellos que obtenemos de investigaciones realizadas con otros objetivos, por otros investigadores, pero que por su relación o cercanía pueden resultarnos útiles y accesibles.”³⁴

“El más habitual y eficaz dispositivo con que cuenta la investigación cualitativa es la entrevista, además este tipo de investigación ofrece la investigación participante y la observación no estructurada. Estas técnicas de recolección de datos se enmarcan en diferentes métodos como las historias de vida, el estudio de casos, los focus group o los estudios etnográficos.”³⁵

La entrevista se organiza en torno a las preguntas que el entrevistador le formula al entrevistado o alrededor de los temas que le propone para que comente; temas que para quien investiga son de relevancia conocer o indagar.

“En cuanto al grado de estructuración, el mismo es completamente inestructurada es infrecuente en la investigación , donde los objetivos del estudio establecen ciertos límites aún en los estudios cualitativos

³⁴ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 91 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

³⁵ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 92 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

en los que, no obstante, la entrevista con bajo grado de estructuración es un dispositivo privilegiado.”³⁶

La ventaja de la entrevista menos estructurada es que el entrevistado puede expresarse en su propio vocabulario y relatar hechos y experiencias desde su perspectiva, incluyendo cuestiones no previstas por el propio entrevistador.

Tal como Rut Vieytes comenta , “la entrevista tiene la ventaja de ser una técnica flexible y dinámica a partir de la cual el entrevistado puede expresarse mejor y relatar sus hechos y experiencias con mayor calidad, enriqueciendo la información. Aquellas resultan de gran utilidad para comprender el modo en que las personas estudiadas piensan y actúan.”³⁷

Instrumentos de Recolección de Datos:

El instrumento de recolección de datos que utilizaremos será por medio de una Técnica de Entrevista en profundidad, propia del tipo de investigación que estamos realizando. Para ello se desarrollo una Guía de Pautas, basada en los objetivos definidos para el siguiente Trabajo. A partir de la Guía de Pautas, se efectuarán las distintas entrevistas en profundidad.

³⁶ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 482 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

³⁷ VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, Página 661 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.

Criterio Muestral:

“Se trata de un muestreo no probabilístico y realizado por conveniencia o con intencionalidad, donde se eligen a los sujetos y situaciones de estudio según los fines de la investigación, seleccionando aquellos que consideramos típicos, algo muy difícil de lograr al azar con las muestras pequeñas que utiliza la investigación cualitativa.”³⁸

Para aplicar la metodología se contará con un universo Muestral conformado por un grupo de personas seleccionadas, que entendemos son las más apropiadas para brindarnos la información necesaria para el caso.

Para seleccionar la población en estudio se tuvo en cuenta información brindada por la Cámara Empresaria de AutoTransporte de Cargas de Córdoba (CEDAC Córdoba), en donde nos comunicaron que en Córdoba Capital solo existen 6 Empresas que se dedican exclusivamente al Transporte de Vehículos dentro de la Republica Argentina y Países Limítrofes. A raíz de estos datos, se decidió Trabajar con 3 de ellas. “B.S.M” Transportes; Elta Transportes; Transporte Furlong.

En cada una de las Empresas realizaremos Entrevistas en Profundidad con los responsables de seleccionar a los Chóferes de Carga; o aquella persona encargada de controlar el desempeño directo que tengan aquellos en su tarea.

³⁸ CEA D'ANCONA, Ma. Ángeles; *Metodología Cuantitativa. Estrategias y técnicas de Investigación Social*; Página 179; Síntesis Sociológica;1999.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

En lo que respecta a los Chóferes en sí, decidimos realizar entrevistas a los empleados actuales de las Empresas elegidas para el Trabajo, ya que consideramos de relevancia conocer como éstos se sienten en las organizaciones en las que trabajan, el tiempo de permanencia en la misma, características de su labor y toda la información pertinente al caso y a los objetivos planteados.

De igual manera, también entrevistaremos a los empleados desvinculados de las Organizaciones analizadas, ya que como dijimos en un principio de la investigación pretendemos averiguar los motivos que llevaron a cambiar de empresa, entre tantos otros de nuestros objetivos planteados.

Guía de Pautas

Guía de Pautas

Para Responsables de las Empresas.

Área 1: La empresa

1.1. Historia de la Empresa. Actividad que realiza. Situación Actual de la misma respecto del rubro Transporte de Automóviles. Mejoras en lo relativo a su crecimiento.

1.2. Valores y Creencias que se comparten en la Empresa. Organigrama de la misma. Personal Referente en la misma.

1.3. Sistema de Planificación (Quién decide, sobre qué cuestiones, delegación de responsabilidades) Comunicación entre Empleador/ Empleado.

Área 2: Motivación de los Empleados

2.1 Programas de Motivación Utilizados (Manera de Motivar utilizada por la Empresa, estímulos emitidos a sus empleados para el desarrollo de Tareas)

2.2 Sistema de Recompensas y Castigos

2.3 Clima Laboral.

2.4 Ambiente de Trabajo. Condiciones de Desarrollo del Mismo.

Área 3: El personal de la Empresa

3.1 Cantidad de empleados Actuales. Edad promedio de los mismos.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

3.2 Cantidad de desvinculaciones desde Agosto 2006 a Agosto 2007. Motivos que impulsaron a las desvinculaciones. Especificar parte generadora de la misma.

3.3 Acciones efectuadas para retener aquellos empleados valiosos para la Empresa.

Área 4: Chofer de Transporte de Automóviles como Puesto de Trabajo.

4.1 Perfil Actual de los Chóferes de Transporte de Automóviles.

4.2 Perfil Deseado por los Empresarios. Aportes a la formación de ésta clase de Empleados.

4.3 Requisitos Mínimos para ocupar este puesto. Especificaciones del cargo, tanto actuales como esperadas en el mismo.

Para Empleados Actuales de las Empresas.

Área 1: Descripción de Tareas.

1.1 Empresa a la que pertenece. Fecha de ingreso. Tareas que desarrolla. Descripción de las mismas. Cambios que efectuaría en su tarea, en su lugar de trabajo, etc, para mejorar su rendimiento. Herramientas con las que trabaja.

1.2 Capacidad para la toma de decisiones (a quién consulta los problemas, grado de toma de decisiones, cuales son las tareas en las que tiene libertad para decidir, etc)

1.3 Relación con Jefes. Personas con las que se relaciona en la Empresa

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

1.4 Condiciones de trabajo

Área 2: Motivación en los Empleados

2.1 Aspectos considerados como motivadores a la hora de realizar su tarea

2.2 2.2 Cuáles de estos brinda la empresa en la trabaja

2.3 Cuáles aspectos deberían estar presentes hoy, para desarrollar eficientemente su labor.

2.4 La ausencia de alguno de ellos, lo inclina a abandonar la empresa.

2.5 Satisfacción el puesto de Trabajo. Aspectos que generan satisfacciones y cuales insatisfacción.

2.6 Clima laboral –Ambiente de Trabajo

Área 3: Especificaciones del Puesto

3.1 Requisitos necesarios para ocupar el puesto.(Habilidades, Conocimientos específicos, formación, etc)

3.2 Requisitos que se consideran de utilidad adquirir para desempeñar su tarea.

Área 4: Desvinculaciones/ Retenciones de Personal

4.1 Aspectos que hacen que elija esta empresa y no otra.

4.2 Causas que harían dejar la empresa

4.3 Modificaciones que se efectuarían para aumentar su productividad en la empresa

Para Personal desvinculado de las Empresas Analizadas.

Área 1: Descripción del Trabajo realizado

1.1 Empresa a la que pertenecía; Duración laboral en la misma.

1.2 Tareas que realizaba habitualmente.

1.3 Lugares donde realizaba sus tareas(Sectores geográficos), duración de los mismos.

1.4 Herramientas que utilizaba. Herramientas que se consideraban importantes y que se encontraban en falta.

1.5 Relación con los superiores. A quien reportaba sus decisiones. Poder para resolver los problemas que se le presentaban. Exigencias recibidas por parte de sus superiores.

Área 2: En relación a la satisfacción y motivación laboral

2.1 Responsabilidades que se presentaban en su puesto de trabajo y que demandaban de su compromiso con el puesto en el desempeño diario.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

2.2 Aspectos que se consideraban importantes para estimular su desempeño en la empresa.

2.3 Conocimientos y habilidades necesarias para desempeñar su puesto.

2.4 Consideraciones que impulsaban su accionar por parte de la empresa(incentivos)

Área 3: Desvinculaciones

3.1 Motivos que impulsaron a abandonar las empresas a las cuales pertenecía. Iniciativa propia o por parte de la empresa.

3.2 Aspectos que se consideran importantes mejorar por parte de éstas empresas para que retengan su personal.

3.3 Consecuencias que se presentaron a raíz de la desvinculación.

3.4 Consideraciones a tener en cuenta el hecho de replantearse volver a las empresas que pertenecía.

Entrevistas

Resumen de las Entrevistas

Entrevistas a Empleados Actuales

La mayoría de los entrevistados posee una antigüedad en las Empresas de 8 meses a 6 años en el máximo de los Casos. Todos transportan vehículos dentro del territorio de la República Argentina, los choferes viajan indistintamente al destino que les toque, siempre manteniéndose en el mismo territorio definido con anterioridad.

Las respuestas arrojadas en cuanto a que cambios, considerados por los choferes, que debería efectuar la empresa para mejorar la productividad de éstos, aparecieron los aspectos tales como los horarios de circulación, los horarios de descansos. En cuanto al primero siguieron prohibir los horarios de circulación nocturnos, para así poder contar con un horario exclusivo al descanso. Un 85%, esta de acuerdo, en multar a todos los camiones que circulen entre un horario determinado, tal como , según palabras de ellos, existe en Brasil donde, entre el horario de 1.00 a.m y las 5.00 a.m. Asegurando un descanso para los choferes que se verían obligados a detener su circulación. El mismo reclamo lo realizaron pero para los días de lluvia, donde los riesgos de accidentes son mayores, donde la circulación se dificulta y con restricciones por parte de los policias o gendarmenes, las cosas se verían de diferente manera, en beneficio de ellos, como para la Empresa.

Otro aspecto que mejoraría la productividad, según palabras de ellos mismos, sería mejorar la coordinación entre la salida hasta el lugar de origen. Ellos terminan su recorrido cuando depositan los autos en las concesionarias adecuadas; el problema que se les presenta es

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

que muchas veces los horarios de éstas no coinciden con los de arribo de los camiones, por lo que tienen que esperar hasta que las mismas abran, perdiendo tiempo de trabajo. Y muchas veces ese tiempo perdido implica 1 día o más.

Las herramientas con las que cuentan son: básicamente un camión con su respectiva batea³⁹, cuentan generalmente con una caja de herramientas, gomas de auxilio, telefonía celular, luces de repuestos. Además se les hace entrega una vez al año de equipos de trabajo, conjuntos de pantalones y remeras, campera o buzos, con los botines de seguridad correspondientes. Botines reglamentados por las Empresas para su uso constante y obligatorio.

Con respecto a la toma de decisiones, las respuestas brindadas destacaron la posibilidad de tomar decisiones acordes a su tarea, según la situación planteada y las circunstancias en que se den las mismas. Por lo general cuando algún problema se plantea en medio del camino, desarrollando su trabajo, viajando hacía el destino y ocurre algo, que está en su acceso poder solucionarlo, lo hacen inmediatamente, sin pensar ni llamar o dar aviso a un superior, ya que están relativamente autorizados a solucionarlo y no demorar el tema. Una vez resuelto, deberán aviso lo mismo a su jefe o encargado del momento. Se les plantean muchas situaciones que son de soluciones obvias, o que están en su alcance solucionarlas o por que ya les ha tocado tener que resolverlas o por que simplemente se sienten con la capacidad de hacerlo y saben que en la empresa ese tipo de problemas, pueden solucionarlos sin previa consulta. Nos comentaban casos en los que necesitan “negociar” con la policía cuando los detiene en las rutas al realizar los controles, y por saber que muchas veces se exigen cosas

³⁹ Jaula donde se depositan los vehículos para poder transportarlos.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

inútiles o sin sentido, manejan la situación, cuando esta a su alcance hacerlo. Sin embargo, cada vez que se trate de la mercadería que transportan deben dar aviso de todo lo que con ella respecta, ya que ellos son simples transportadores de la misma.

Este tema nos lleva indagar en la relación que poseen con los superiores, por que si la relación de ellos es buena, sin conflictos, muchas tareas que desempeñen, decisiones que deban tomar será acorde a esto. Con respecto a este punto, las respuestas demostraron que las relaciones no presentan dificultades. Quienes arrojaron este dato coinciden que se tiene que mantener buena relación, demostrando “buena letra” hacia ellos, ya que ellos tienen el “poder” en las decisiones y en los destinos que a cada uno corresponde. Si uno maneja las cosas según los criterios impuestos, tendrá sus recompensas. Recordemos que su remuneración es variable según los viajes que realizan al mes o quincena. Mientras más kilómetros recorren, mayor será esta.

Cuando tratamos de investigar que es lo que motiva su accionar, resaltaron la importancia de poseer un trabajo en blanco, bajo condiciones de la ley de trabajo. “ *Sueldo en Blanco, Obra Social y pagó en termino para mi es importantísimo, tengo 7 hijos, cado uno puede ir al medico sin problema, eso antes no lo tenía*” (Darío Díaz, B.S.M. Transportes).

También reconocen un seguimiento constante por parte de la empresa, es como un control directo, pero muchas veces no lo consideran así, ya que en este tipo de trabajo es bueno saber que tienen apoyo, y que la empresa están constantemente preocupándose por todo aquello que les pueda suceder en las rutas. “*En este tipo de*

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

trabajo, hay muchos robos, no solo robos a cosas nuestras, robos de camiones, robos de gasoil cuando te vas a descansar a algún lado, robo de cubiertas; tenés que conocer a donde te metes, con quien te relacionas, por eso a los nuevos, nuevos en este ambiente, debemos amaestrarlos y guiarlos por donde moverse, y saber que hacer en cada caso” (Sergio Aragon, Elta Transporte.) Por ello la empresa implementa también controles satelitales, como medida de seguridad.

Desearían contar con descansos, pero descansos en sus hogares, en sus lugares de residencia, por lo menos una vez a la semana, preferentemente los días de fin de semana. Se plateó la situación de que pasan quizás 15 días sin retornar a sus casas, pasando días de descansos en otros lugares, al costado de las rutas, sin las comodidades adecuadas. Esto se debe a problemas con las rutas, quizás cortadas, problemas al descargar vehículos, problemas con los camiones en sí.

Reconocen la predisposición de la empresa por estar encima de cada problema que se les plantea, por dar las soluciones, más rápidas, sin perjudicar al empleado, varado sin protección, ni perder viajes por parte de la empresa, quien necesita “movilizar” los autos de un lugar a otro.

La falta de pago sería la principal razón de abandono voluntario de la empresa. Así como también no mejorar las remuneraciones a medida que la situación económica del país cambia. En este sector los sueldos son siempre los mismos, y si una de las empresas decide aumentarlos, automáticamente todos se enteran y comienzan los reclamos.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Reconocen la necesidad de ser capacitados en aspectos de mecánica, ser capacitados cuando es la primera vez que comienzan en empresas dedicadas a este rubro. Si consideran de importancia el examen Psico/físico que la Cámara de Transporte Exige antes de poder entregarles los carnets, habilitantes para este tipo de trabajo.

Rescatan poseer “paciencia” para ser choferes de este clase de mercadería. Se necesita predisposición para no dañar la carga, evitar que sufra rayones, observar con precaución por donde se circula, ya que existen puentes bajos, árboles que pueden rayar los autos, lluvias con granizos que pueden afectarlos, y demás cuidados.

Manejar la mecánica del camión fue un tema que sobresalió en las charlas mantenidas con los choferes. Creen conveniente saber manejarse ante los controles que se realizan en rutas, saber las negociaciones pertinentes en cada caso y como actuar. y desearían recibir instrucciones sobre reglamentación vial.

Destacan la “concentración” necesaria para manejar vehículos de este porte, no son tareas fáciles, y la situación se complica cuando las condiciones en las rutas no son las adecuadas y cuando el rendimiento físico no es el mejor.

Definen que para realizar este tipo de manejo de camiones, necesitan ser personas, con aptitudes hacia el trabajo pesado, sin cumplir una rutina de horas diarias, como sería en otro tipo de trabajo, con una jornada laboral de 8hs diarias.

“Estabilidad Laboral” es lo que la gran mayoría de los entrevistados consideran que las empresas les ofrecen. , ya que según

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

los empleados, las organizaciones a las que pertenecen les brindan la seguridad de mantener su puesto de trabajo, siempre y cuando reciban de los choferes una respuesta positiva y respondan a las exigencias de la misma.

Cuando los vehículos no se encuentran en condiciones de salir a trabajar, se presentan las complicaciones por parte de los empleados, quienes no quieren arriesgar ni su vida, ni su trabajo.

Entrevista a Empleados Desvinculados.

El promedio de tiempo trabajado por los empleados en las empresas fue alrededor de 5 meses a 18 meses aproximadamente. Sus tareas consistían en trasladar autos, dentro del territorio de la Argentina.

Las herramientas utilizadas no difieren de las que actualmente se utilizan; sin embargo algunos de ellos demostraron haber tenido diferencias con la empresa, ya que existían faltantes de cubiertas; accesorios del camión; herramientas brindadas; y discusiones sobre consumos excesivos de gasoil.

Este ultimo punto fue cuestionado por la empresa a varios ex empleados, ya que desconfiaba sobre su verdadero uso. En las rutas actuales existen paradores exclusivos donde este tipo de insumos se intercambian por dinero en efectivo.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Dicho aspecto no sólo fue expresado por los empleados, los empleadores también demostraron interés en controlar los consumos, los robos que se producen en el ámbito de herramientas brindadas. Reconocieron que el tema preocupa por que es difícil medir los gastos de este tipo y de conseguir pruebas para constatar con los empleados. Dicha problemática era motivo de discusión entre responsables y empleados, presentándose choques constantes entre ambas partes.

Con respecto a las responsabilidades que tenían muchos de ellos consideraban que eran responsables de sus tareas al 100%, siempre comunicando todo tipo de decisiones que se tomaban, siempre dando aviso de los hechos ocurridos. Este punto les servía a los empleados, para sentirse acompañados por las empresas, saber que estaban siendo controlados, no les disgustaba al contrario los mantenía en alerta de cualquier situación.

Reconocieron la falta de instrucción en aspectos de vialidad, sobre accidentes de tránsito, prevenciones de accidentes de trabajo. Se criticó la falta de unificación de criterios cuando las empresas tienen plantas tanto en Córdoba como en otra parte de país, donde acá responsable de planta ordenaba de distinta manera.

Por último se preguntó cuál era la razón por la cual no pertenecían más a la empresa y se arrojó el siguiente resultado:

Un 12% comenzó los trámites de Jubilación

Otro 38% Cambio de empresa por ofertas de mejores condiciones laborales y mejores salarios

Un 20% renuncia por que comente algún tipo de accidente en la empresa por lo que no puede seguir desempeñando tareas allí

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

El 30% restante no se adoptó al ritmo de trabajo con vehículos de gran porte.

Análisis de entrevistas

Análisis de las Entrevistas Realizadas .

En base a las entrevistas realizadas y los resultados obtenidas en las mismas, realizaremos un análisis, el cual se podrá visualizar los aspectos que se consideran más importantes y que responden directamente con los objetivos planteados en la presente Investigación. También destacaremos, aspectos que, sin responder directamente a los propósitos que tiene éste trabajo, se consideran de gran importancia para comprender nuestro propósito .

Como se explico anteriormente para realizar las entrevistas pertinentes, tanto a empleados como a empleadores, se desarrollo una guía de pautas, las cuales nos sirvieron para dirigirnos hacia nuestros objetivos y lograr así llegar a obtener la información relevante y pertinente para el nuestro trabajo.

El salario como principal motor al realizar el trabajo.

Las entrevistas realizadas a los empleados de las Empresas, arrojaron respuestas útiles para comprender muchos aspectos de su desempeño. El aspecto que más sobresalió durante las entrevistas en cada uno de los choferes, ya sean estos empleados actuales o no de las empresas, fue el del salario que percibe cada uno al realizar su tarea. Éste punto, se mantuvo presente de alguna manera en todas las entrevistas que realizamos. El sueldo de los choferes es lo más valioso a la hora de pensar en el trabajo.

“Cuando pienso en el trabajo y lo que éste me deja día a día, es que a fin de mes recibo mi plata”. (Carlos Russo, 42 años, Empresa B.S.M. Transportes). “ Sí me preguntas que es lo que me lleva a

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

trabajar, a subirme al camión, y hacer lo que hago; la respuesta a todo lo tiene el sueldo, que hace que pueda mantener mi familia, es lo único que me interesa hoy.”(Darío Díaz, 45 años, Transporte Furlong)

Respuestas como éstas, se repitieron durante todas las entrevistas que se realizaron; siempre se resaltó en cada una de ellas la importancia que para los empleados tiene, que la empresa cumpla con aquello que se les prometió al iniciar su actividad en la misma: Salario Digno; pagado en término; y según lo trabajado por mes, en cada caso.

No obstante, ninguno de los encuestados, demostró alguna disconformidad respecto a éste punto en particular. La gran mayoría sintió que era remunerado según su desempeño, siguiendo las normas y las leyes que abalan a cada trabajador y conforme a la escala salarial que en cada caso particular corresponde.

Sin embargó, cómo se demostró en las entrevistas a desvinculados, un porcentaje considerado, respondió que había abandonado la empresa por un salario mejor. Lo que no se pudo detectar en las charlas realizadas con los empleados, es cuánto mayor era ese salario, que los impulso al cambio; y sí el mismo era acorde a la actividad realizada, y de los esfuerzos y concentraciones que la misma demandaba. Alguno de ellos solamente reconoció que había cambiado de trabajo por que la remuneración era mayor, pero el esfuerzo físico era mayor, ya que trabaja con cargas generales, donde se requiere un mayor esfuerzo, por los elementos que se transportan. *“Antes con los autos, no hacia tanta fuerza como hago ahora, moviendo las cajas, bolsones o algunos bultos más pesados para acomodarlos*

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

arriba de el semiremolque⁴⁰; además estos después van cubiertos con la lona, que cubre toda la mercadería, de la cual debemos ocuparnos nosotros solos de acomodarla y dejar todo bien cubierto, por las lluvias, granizo, o vientos” (Sergio Aragón, 38 años, ex empleado de Elta Transportes, actual empleado de Rigars Transporte, dedicado al traslado de Carga Generales).

La remuneración parece ser el hecho principal en la vida de este tipo de trabajadores; es el motivo principal por el cuál deciden salir a trabajar. Es la razón de sus tareas diarias. Perfectamente podemos relacionarlo con los factores higiénicos de la teoría de Herzberg; al ser el salario uno de los aspectos primordiales y lo que genera la satisfacción al desempeñar sus actividades. “Si dicho factor no se cubre según la expectativa de cada persona, se genera desmotivación”.⁴¹

El salario es percibido como un medio para llegar a satisfacer las necesidades con que cuenta cada uno de los trabajadores. Es el motivo que los lleva hacer lo que hacen; a diferencia quizás de otro tipo de trabajos, éste en particular solo busca obtener este beneficio antes todo y sobre todas las cosas. Aquí no se busca reconocimientos, nombramientos, ascensos, mayores responsabilidades, personal a cargo, estatus dentro de la organización.

Tenemos que aclarar que el sueldo que cada uno de los Chóferes de Transporte de Carga y sobre todo en las Organizaciones en las cuales centramos nuestra investigación; es un salario variable, más allá que cuentan con un mínimo según la escala salarial del Sindicato De

⁴⁰ Semiremolque: Tractor que llevan los camiones para transportar las cargas generales o los contenedores.

⁴¹ CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 76; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Chóferes, aquí es relativo a lo trabajado al mes; de los viajes que se realizan, de los kilómetros que recorren. Por eso cada uno en particular recibe su remuneración mensual, según cada uno haya respondido a la Empresa. Lo que se planteó en las entrevistas es el hecho, que quizás alguno de los empleados, tuvo problemas con su camión, lo que significó estar sin trabajar 5 o 6 días dependiendo el caso. En ese sentido el chofer cobra menos por que trabajó menos. Pero lo que éstos planteaban que no es su culpa, muchas veces, que el camión tenga problemas y en consecuencia que su remuneración a fin de mes disminuya. Es así como este hecho en genera conflictos y hasta ciertas comparaciones entre los empleados; sin contar de hecho la insatisfacción que genera la disminución de ingresos al mes.

Sin embargo, este hecho puede ser visto desde una doble perspectiva. Así como en el momento que se reduce el salario, trae consigo la falta de motivación para trabajar, desconecto por parte de los empleados y hasta sensaciones de injusticias. Por otro lado, todos estos aspectos negativos, generan a la vez una necesidad mayor por recuperar todo lo que se perdió en dicho periodo. Lo que se quiere expresar, es que al comenzar mes nuevo, los trabajadores tienen mayor entusiasmo por trabajar, hacerlo a un buen nivel, con buenos resultados, para equiparar lo “perdido”.

Condiciones de Trabajo y Clima Laboral

Los descansos, los horarios de trabajo, la seguridad, la vestimenta, las relaciones con superiores, las responsabilidades que demanda su trabajo. Todos estos aspectos influyen a la hora de desempeñar las tareas establecidas. Dichos aspectos fueron surgiendo

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

de alguna u otra manera en las charlas que se tuvieron con los empleados, arrojando algunos resultados como los siguientes.

En lo que respecta a los descansos semanales, horarios en los que se realizan los viajes, prácticamente y de manera estadística un 70% de los entrevistados manifiesto la necesidad de contar con un día en la semana para poder permanecer en sus hogares. *“Hay semanas que ni pisamos nuestras casas; pasan 10 días o más y nosotros nos la pasamos viajando por lugares que no están cerca de Córdoba, sin tener tiempo de hacer una parada en casa, aun que sea para ver la familia, interesarnos por lo que pasa en ahí”* (Maximiliano Pons, 26 años, Transporte Furlong)

Consideran la necesidad que la empresa disponga un día a la semana, en lo posible los días Sábados para que los empleados, pueden permanecer en sus hogares, y el domingo ya emprender el recorrido asignado. Éste punto esta siendo debate entre muchos de ellos, y planteado a las empresas, para que éstas revean la posibilidad que se dé.

Los empleados tienden a preocuparse no solo por el entorno laboral sino también por realizar bien su tarea. Hay factores que influyen directamente en ésta cuestión, como por ejemplo que las herramientas de trabajo sean las correctas, o se encuentren en condiciones favorables para que el personal pueda realizar eficientemente su labor. Las condiciones climáticas, los lugares por donde se realiza el trabajo, el horario en el que se realiza son aspectos a tener en cuenta a la hora de generar satisfacción en una persona. Estamos ante un trabajo donde la jornada de trabajo difiere a la que quizás se esta acostumbrado de 8 horas diarias o 48 semanales. Y

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

donde las horas extras que no realice de más también son tenidas en cuenta y son abonadas.

No obstante, los trabajadores no expresaron ausencia de días de descanso, ya que según palabras de éstos, *“los descansos están, solo que te puede tocar descansar en la Quiaca, sin un lugar cómodo, con las comodidades que tenés cuando te vas a tu casa, comida caliente, una ducha, una cama”* (Enrique Peralta, 35 años, Elta Transporte)

Tal referirse a los descansos también se tuvieron en cuenta, las horas que ellos tienen día a día para circular y los horarios destinados a descansar. Si realizamos una comparación de las 24 horas que tiene un día, alrededor de 15 horas promedio transcurren dependiendo del trabajo, y las 9 restantes quizás las utilizan para descansar. La queja por parte de los empleados, no radica en las pocas horas en realidad destinadas, si no que esas horas nunca se dan de corrido. Quizás 3 horas por la mañana tienen para descansar, luego se repite el descanso 3 horas por la tarde y quizás de noche, cuando sería el horario más pertinente para poder relajarse, distenderse y poder dormir, lo utilizan para viajar. Y es así cuando se presentan las problemáticas de accidentes de rutas; la falta de concentración durante el día para manejar tanto el vehículo como las papelerías que le demanda el mismo.

Las necesidades básicas, como alimentación, descanso, vivienda, necesitan ser satisfechas en primera instancia, tal como Maslow expresa con su pirámide de necesidades. Las llamadas necesidades fisiológicas, al ser atendidas, deja de generar insatisfacción, generando otro tipo de necesidad como de alcanzar logros, metas, autoestima y en éste ámbito podemos ubicar lo que anteriormente decíamos acerca del

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

salario; convirtiéndose éste en un medio para lograr sus metas, sus logros. “Una conducta está motivada cuando se dirige claramente hacia una meta ya sea de trabajo o personal. El motivo es algo que nos impulsa a actuar, la necesidad de trabajar por el pago. El motivo se presenta siempre como un impulso, una tendencia, un deseo, una necesidad “. ⁴²

Mientras una persona demuestre estar satisfecha, contenta, a gusto con la tarea que realiza, la disposición frente al trabajo será positiva y se realizará de mejor manera, que si la persona demuestra todo lo contrario. Pero para poder lograr esto, se requiere que ciertos aspectos estén presentes de manera adecuada; entre ellos buenas relaciones con superiores, entre compañeros, trato justo entre los empleados, entre otros.

Los instrumentos con las que cuentan y desarrollan sus tareas influyen de manera absoluta en el desempeño de sus tareas. Como mencionamos antes, el camión se convierte directamente en su herramienta principal de trabajo, así como las bateas ⁴³, éstos son básicamente sus utensilios para realizar las tareas. Si algunos de estos tiene fallas o no se encuentra en condiciones, la tarea encomendada no puede ser realizada, por lo que la productividad se reduce, como se reduce también otros factores como mencionamos anteriormente.

También es necesario que las herramientas se encuentren en condiciones pertinentes para poder trasladarse en las rutas, ya que si no, la vida de los choferes como la de las demás personas que circulan

⁴² CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ;Página 76; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001.

⁴³ Vehículos a través de los cuales se transportan los automóviles

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

por las rutas, esta en peligro. Recordemos que muchos accidentes ocurren por que los vehículos no están en condiciones para utilizarlos.

Los accidentes en las rutas, es una preocupación que afecta a los empleados, como a los empleadores, constantemente las empresas tratan de realizar controles a los vehículos para constatar que están en orden y sin problemas. También tratan de realizar controles de alcoholemia entre los empleados, para evitar accidentes. Y se realizan cursos y charlas sobre primeros auxilios, sobre accidentes laborales y demás. Aspecto que a los empleados les resulta de interés y de gran importancia.

Muchos de los entrevistados, mostraron interés en profundizar aspectos de este tipo; creen en la necesidad de ser educados en accidentes laborales, como los que pueden ocurrir en este tipo de trabajo. Desde Accidentes en rutas, hasta accidentes que pueden tener al trabajar con el camión, o los autos que transportan. También pidieron profundizar conocimientos en la mecánica del camión, ya que sí bien, estas son cosas *“que se adquieren con la práctica, cuando te ocurren en la ruta”* (Carlos Ruso, B.S.M. Transporte), sería de utilidad para ellos contar con las herramientas (una caja de herramientas específicamente), así como repuestos de embragues, cables específicos de cada motor, para poder solucionar los percances que con más frecuencia ocurren a la hora de circular por la rutas y que estaría a su nivel poder solucionarlos, para continuar viaje y llegar a un destino donde poder mejorar la situación.

Relaciones con Superiores

Con respecto a las relaciones con superiores directos, los choferes actuales no demostraron negatividad ante la misma. Coincidieron que mantener una relación en buenos términos, los ayuda a la hora de realizar sus tareas, de ganarse la confianza por parte de ellos, de emprender soluciones a posibles problemas. Lo que básicamente buscan es mantener el respecto hacia ellos, demostrándoles que hacen bien sus tareas, cumplen horarios, respetan las normas de la empresa, que desempeñan la actividad sin problemas. De ésta manera pueden llegar a obtener algún “privilegio” hacia con los empleados, ya que los responsables de los choferes son quienes tienen la decisión acerca de la distribución de los viajes que realiza cada chofer. Y cada viaje que realizan es remunerado según los kilómetros, por lo que no todos los destinos son iguales. No solo en el aspecto monetario, si no también en las rutas, el peligro que existe en las mismas, los controles que se realizan. *“Si te ganas la confianza de tu jefe, acá puedes tener privilegios, te dan los mejores viajes, pueden perdonarte algún que otro error, todo depende de cómo le caigas a la jefa”* (Juan Carlos Rodríguez, 40 años, B.S.M. Transportes)

Sin embargo, solo algunos ex empleados de una de las empresas en particular, como B.S.M Transportes, expresaron disconformidad cuando se trataba de definir la relación que tenían con su responsable directo. Opinaron que existía una ausencia de unificar criterios a la hora de remarcar las tareas y de la forma de realizarlas; dicha unificación de reglas hacia que choques entre los empleados y jefes se produjeran con continuidad. Y este motivo fue uno por los cuales varios de los desvinculados se reemplatarán su permanencia en la empresa.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Cuando se les pidió a los empleados actuales que nombrarán las causas que lo llevarían a desvincularse de la empresa, lo primero que surgió fue la remuneración, seguido del aspecto de descansos y horarios de circulación de vehículos en las rutas. También dijeron que es muy positivo trabajar con este tipo de empresas, de gran porte, ya que eran las que más interés tenían en, tener a sus empleados en blanco, desventaja que notaban al trabajar con empresas chicas, de poca importancia, donde los salarios eran pagados en negro, sin obra social, sin aportes, sin beneficios del sindicato y sin una ley que los amparé.

Sin embargo, cuando entrevistamos a los desvinculados, los porcentajes obtenidos arrojaron el siguiente resultado: un 12 % abandonan las empresas por motivos de jubilación; un 20% lo hace por que han realizado algún accidente de trabajo, ya sean accidentes en rutas, roturas de camiones, daños en los vehículos transportados lo que hace que no puedan seguir desempeñándose en la función que venían haciendo. En este punto debemos aclarar, que las personas desvinculadas, lo hacen por decisión propia; enviando telegramas de renuncia por cuenta propia a la empresa; ya que se llegó a este tipo de acuerdo con la misma. Un 30% lo hace por mejores remuneraciones y expectativas de mejores condiciones laborales y por ultimo un 38% lo hace, por que no se adaptó al ritmo de trabajo de esta clase de empresa, ni al tipo de objeto transportado y todas las habilidades, concentraciones, que esto requiere.

Es de importancia agregar, que éstos valores tienen comparación con la problemática a tratar en esta investigación. Definíamos a la rotación como a “los movimientos de empleados, que se incorporan y

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

retiran de la organización”⁴⁴. Son las salidas y las entradas de personas. La rotación no es una causa, si no que es efecto, un producto de distintas situaciones tanto internas como externas de una Empresa.

Muchas veces se cree que éste hecho de cambiar de trabajo, o de empresa , negativo en sí mismo, sin embargo, las empresas valoran este hecho en particular, ya que ingresan valores y conocimientos nuevos.

En este tipo de trabajo en particular, como el de choferes de carga, la situación es distinta. Lo que queremos expresar es que la rotación se da y de una manera bastante continua. “Los empleados no duran más de 5 años en la misma empresa y haciendo lo mismo. Ellos mismos necesitan ir cambiando de tipo de carga transportada, como de trabajo en sí. He recibido comentarios de ellos mismos, que les gusta ir cambiando de trabajo, por distintas razones. Un año trabajan llevando autos; otros dos años, transportan cereales; otro año se dedican a trasladar cargas generales; otro año manejan remis; y así van cambiando de empresa en empresa como de tarea en tarea por que ninguna actividad que mencione anteriormente, tienen las mismas características; al contrario varia una en otra. ”⁴⁵

“La gran mayoría cambia de trabajo por que les prometen mejores salarios, mejores condiciones de trabajo, menos horas, menos esfuerzo. Otros casos deben dejar la empresa por acuerdos que llegan con ésta ultima; muchas veces los empleados realizan actividades no deseadas por la empresa (como accidentes, malos tratos con superiores) lo que

⁴⁴ FITZ ENZ, Jac; *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Página 252; Ediciones Deusto, 1999.

⁴⁵ Liliana Marte. B.S.M Transportes. Encargada de las Playas de Distribución de Automóviles en Buenos Aires.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

decide por mutuo acuerdo, que el empleado presente la renuncia; encontrándose este en una categoría mejor de perjuicio que si la empresa le envía el despido sin causa por supuesto.”⁴⁶

⁴⁶ Carlos Martínez, Transporte Furlong.

Conclusión

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Como todas las organizaciones, las de Transporte de Carga también sufren los problemas que sus empleados traen consigo. Problemas de motivación laboral; de remuneraciones; de falta de adiestramiento por el empleado para ocupar el puesto vacante; falta de habilidades necesarias como de conocimientos mínimos; poca adecuación a las normas y reglas de la empresa.

Problemas como éstos y otros tantos más son lo que consideramos como la causa a un efecto que se produce en las organizaciones: la rotación de personal.

A través de este trabajo intentamos investigar e indagar cuales son las causas principales que genera que un empleado decida dejar la organización actual para incorporarse a otra. Sabemos que la rotación de personal se relaciona con un abanico amplio de temas.

Nos propusimos investigar los motivos que inducen a las personas a rotar de una empresa a otra. Dentro de este objetivos podemos decir que el principal motor del accionar de los empleados de Transporte de Carga, es la remuneración que reciben cada uno de ellos a fin de mes. Todas sus tareas se enmarcan y dirigen hacia el principal objetivo de tener dinero a fin de mes. Trabajan arduamente para incrementar su salario. Éste varia según lo trabajado; por ello tienen mucho interés en trabajar lo más que se pueda, cumplir con los kilómetros que la empresa propone y si realizan más de el punto planeado, mejor para ellos.

Demuestran ganas de trabajar, cuando las herramientas con las que se desempeñan (camiones, bateas transportadoras de autos) se encuentran en condiciones correctas para poder trasladarse. Éste punto

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

guarda una estrecha relación con el anteriormente nombrado. Si las condiciones para realizar la tarea son las óptimas, desempeñan su labor efectivamente, por lo que podrán generar más dinero. Esto genera satisfacción en los empleados lo que lleva a mayor rendimiento y mayor ganancia tanto para ellos como para la empresa empleadora.

Con respecto a las especificaciones que el puesto demande, no existe un detalle específico por parte de los empleadores a la hora de contratar a los choferes. Sin embargo, los empresarios creen en la necesidad de detallar más específicamente cuales son los requisitos necesarios para ocupar dicho puesto. Según palabras de los empleadores, además de experiencia en puestos similares, exámenes psico-físicos, deberían existir cursos similares a los ya existentes para otorgar carnet habilitantes para este tipo de trabajo. Este tipo de cursos deberían basarse en conocimientos en accidentes en rutas, manejo de papeles ante controles policiales, cursos de mecánica para solucionar problemas emergentes en los viajes, entre tanto.

Los empleadores, reconocieron también seleccionar personas con predisposición a este tipo de empleo, adaptarse al horario que demanda la actividad, estado físico, paciencia para trabajar con mercadería especial como la que se trata en éstos trabajos. Mencionaron que existe personal exclusivo, exclusivo y con aptitud para manejar camiones; se remarco que “No es una tarea para cualquier clase de chofer; si alguien manejo un taxi o un remis, puede encontrar dificultades a la hora de conducir un camión. Son actividades y puestos totalmente distintos, aun que a simple vista parezcan muy similares.”⁴⁷

⁴⁷ Liliana Marte. Responsable de “B.S.M. Transportes”

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Con respecto a las condiciones laborales en que se desempeñan los empleados, pudimos observar que es un puesto particular donde la tarea no tiene un lugar fijo de desempeño, todo transcurre arriba de un camión, el cual se convierte en el lugar de desempeño de las tareas, así como también lugar de descanso del chofer en tiempos libres. Sin embargo, empleados de este tipo están acostumbrados a este ritmo de vida, por que se les cambia la vida.

A los empleados, no les disgusta trabajar en estas condiciones, lo que si reclaman son horarios nocturnos exclusivos para descansar y otros para viajar; también se pretenden que un día exclusivo como ser los sábados, poder estar en sus hogares y el domingo retomar con los viajes y destinos ordenados.

Manteniendo remuneraciones según el trabajo realizado, sueldos pagos en términos, condiciones laborales pertinentes a la situación de cada puesto, la rotación de personal no se generaría a un nivel mayor. La rotación siempre va a producirse, si de hecho así no fuese, las empresas estarían estancadas, con el mismo personal, sin crecer ni ellas ni sus propios empleados. Lo que queremos es detectar las causas para reducir las rotaciones no deseadas y sobre todo de personal importante y productivo para las organizaciones.

A modo de cierre de este Trabajo Final de Grado, queremos hacer hincapié y destacar la importancia que presenta cuidar a los empleados de una organización. Sabemos que éstos son el motor de cualquier empresa; por ello debemos saber detectar que es importante para los trabajadores a la hora de desarrollar sus tareas; cual es la razón por la cual asisten a trabajar; cual es el motivo que fundamenta su accionar y

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

cuales son los impulsos que los conducen a desenvolverse más productivamente.

Como sabemos los empleados darán lo mejor de sí a las empresas cuando éstas también sepan remunerarlos de la manera que las personas desean. Esta reciprocidad que se produce es positiva tanto para la empresa como para los mismos empleados, y mientras exista y el intercambio que se produzca beneficie a ambas partes, la gratificación será mutua también.

Como siempre decimos, los recursos humanos son el corazón de las empresas, sin ellos éstas no existirían. Debemos tomar conciencia que “los recursos humanos no son un mal necesario o un centro de gastos, si no aceptar que aportan un valor a las organizaciones para mejorar los resultados, lograr los objetivos planteados de negocios, sea cual sea el puesto que ocupe cada uno de los miembros”⁴⁸

⁴⁸ Marta Alles. “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos*”. Página 16 Granica. Buenos Aires 2005

Bibliografía

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

- CHIAVENATO, Idalberto; *Administración de Recursos Humanos* ; 5 ta Edición; Mc Graw Hill; Brasil, 2001.
- FITZ - ENZ, Jac; *Cómo medir la gestión de los Recursos Humanos*; Ediciones Deusto, 1999
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos, BAPTISTA LUCIO, Pilar; *Metodología de la Investigación*, 2ª. edic., Mc Graw Hill, México, 2001.
- VIEYTES, Rut; *Metodología de la Investigación en Organizaciones, Mercado y Sociedad*, 1ª. edic., Ed. De las Ciencias, Argentina, 2004.
- SHEIN, Edgar; *La cultura empresarial y el Liderazgo*; Plaza & Janes Editores S.A.; Barcelona, 1988
- ROBBINS, S P ; *Comportamiento Organizacional*; Editorial Printice may; 8 va Edición, México 1998
- STRAUSS, George; SAYLES, Leonards; *Personal. Problemas Humanos de la Administarción*; Editorial Prentice Hall, México 1994
- FERNÁNDEZ RIOS, Manuel, SÁNCHEZ Jose C; *Valoración de Puestos de Trabajo*; Editorial Díaz de Santos; España 1997
- KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz; *Administración, Una perspectiva Global*; Mc Graw Hill; 12a Edición México 2004
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John; *Comportamiento Humano en el Trabajo*; Mc Graw Hill, Undécima Edición. México 1993
- Marta Alles. *"Dirección Estratégica de Recursos Humanos"*. Granica. Buenos Aires 2005
- CEA D´ANCONA, Ma. Ángeles. *Metodología Cuantitativa . estrategias y técnicas de Investigación social*. Síntesis Social 1999.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

- Ley 24653:
http://www.redproteger.com.ar/legal/transporte/terreste_vehicular/t_ley_24653.htm
- Ley 24467-25300:
www.portaldelaspymes.com/shop/otraspaginas.asp?pagina=p8575727.htm.
- Fundación para el Transporte: www.fpt.org.ar

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Anexo

Entrevista a Empresarios

Empresa: "B.S.M. Transportes S.R.L."

Persona Entrevistada: Sr. Liliana Marte-Responsable de la Planta en Córdoba y en Palomar Provincia de Buenos Aires.

B.S.M. Transportes SRL es una empresa Argentina de Capitales Españoles e Italianos que se instala en el país a fines del año 1997 . Básicamente su fin es trasladar Camiones 0 Km. de la firma IVECO ARGENTINA SA, con planta industrial que esta ubicada en el KM 695, Ruta 9, En el Barrio Ferreira en Córdoba. La Actividad Principal fue y sigue siendo, el traslado de Camiones IVECO 0km vía terrestre desde Córdoba hacia todas las concesionarias en el país, como así también hacia países limítrofes y puerto de Zarate (Provincia de Buenos Aires), para su posterior embarque marítimo.

Es de destacar que BSM tenia (y tiene actualmente) la exclusividad en la distribución de todas las unidades fabricadas en planta industrial Ferreira(Léase el 100%).

A fines del Año 1999, Gefco Argentina SA,(empresa francesa) asume la logística de terminal automotriz Peugeot-Citroen Argentina SA, designando como Único Transportista a BSM Transportes SRL, y además responsable del stock de las unidades 0km; Nacionales que son producidas en Planta de Palomar y las Importadas desde Brasil y Francia. Para ello cuenta con una Playa situada en Escobar (Provincia de Buenos Aires) con capacidad para 7000 Vehículos todos cubiertos bajo techo. Vale aclarar que esta playa será ampliada en los próximos 5 meses y en la misma se invertirá mucho de nuestro capital. La responsable de esta planta

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

justamente soy yo, hace solamente 3 años que estoy en esta nueva función pero como el resto estuve en Córdoba se como se maneja toda la empresa. De hecho viajo todas las semanas y me divido entre una planta y la otra.

BSM es una sigla que resulta de las 3 primeras letras de empresas extranjeras (Besenzoni-Setram-Mercurio). La empresa al instalarse en la Argentina, lo hace por medio de un delegado, que es enviado desde España quien se encarga, con la ayuda de asesoramiento externo a la empresa, de todo lo relacionado con la parte estatutaria sistema legal, sistemas administrativos, sistemas logísticos, con la selección del personal que sería los encargados de la empresa aquí en el país, y demás.

Después en el año 1998 se produce un cambio en la organización, y se asigna un nuevo Gerente General de la empresa, el Cr. Guillermo Alonzo, cargo que desempeña hasta la actualidad, con vasta experiencia en el rubro.

En la actualidad, en la empresa existen alrededor de 65 personas mas o menos. Un gerente general, un contador general responsable administrativo, cinco empleados administrativos, un encargado del área comercial, dos jefes de trafico, cada uno de estos cuenta con un auxiliar de trafico, Un encargado de mantenimiento, un responsable de calidad, seis playeros, que son aquellos que ayudan a los chóferes a acomodar los autos y a otras cosas también y 42 chóferes.

Con respecto a la Evolución que ha tenido la empresa, se puede decir que es impresionante, nos ha ayudado mucho toda la evolución y crecimiento que tuvo la industria automotriz en los últimos años y que parece ser, seguirá teniendo, por que la verdad que para el futuro hay unas perspectivas tremendas de trabajo, no solo acá en Argentina, también con los países limítrofes, Chile, Brasil esta creciendo la industria automotriz a un nivel muy bueno. Más ahora con los nuevos convenios que se están firmando con Brasil, de producir en Argentina y exportar hacia este país,

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

hace que no solo se produzca más, que se necesite más personas en todos los niveles, si no hace que nos tengamos que poner al día en muchas cosas, que lamentablemente veníamos dejando de lado, por ejemplo hay camiones en la ruta modelo 80, destruidos que intentan trabajar al mismo ritmo que camiones nuevos, pero el problema es que los más viejos pueden y de hecho así lo es, producir más accidentes sobre todo en las rutas, accidentes por no llevar luces en buen estado, o por las gomas que están gastadas, por estar en mal estado en sí, que hacen que se detengan al costado de las rutas y no colaboran en el proceso de mejoramiento del sector, pero a pesar de esto también se está recibiendo ayuda por parte de los bancos, concesionarias quienes cada vez brindan más préstamos o financian más para justamente mejorar este problema, por que se sabe que este sector está a pleno e invertir en el mismo conviene. Esto es sumamente productivo para nosotros como para los transportistas que trabajan para nosotros, quienes cada vez tienen más oportunidades de crecer y mejorar sus empresas, sus flotas y de mirar para el futuro de otra manera.

Sin embargo todo este proceso de crecimiento que estamos teniendo en el sector, que dicho y sea de paso, se produjo y produce a un ritmo tan acelerado, hace que también se hayan originado ciertas desmejoras. En realidad no se si llamarlas desmejoras o estancamientos a nivel empresa. Que quiero decir con esto, que a pesar de que las entregas de las unidades se hicieron siempre en forma y tiempo estipulado, con muy pocas averías, en el sentido de equipos y de falta de chóferes, podríamos decir que la empresa en el sentido de estructura sigue igual, ya que las personas que componen la parte administrativa son las mismas, si se han ido incorporando más chóferes, ya que la flota de camiones, por suerte la estamos incrementando a medida que podemos, lo cual obviamente requiere de más personal en ese sentido.

Además, desde mi punto de vista, otra cosa que se nota y que influye mucho en la empresa es la falta de personas en el área administrativa; acá todo es

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

manejado por el Gerente General y la mayoría de las cosas, yo diría un 85% de las decisiones son tomadas por el. Creo que esto es un error muy grave que se esta dando ya que si no esta el no podemos hacer muchas cosas quizás y por mas que cuando éste falta siempre hay un responsable, muchas veces no es lo mismo. Desde mi punto de vista debería haber alguna delegación mayor de toma de decisiones por parte del Gerente hacia otra persona que lo reemplace cuando éste no este.

Con respecto al sector transportista, la empresa nuestra en particular esta creciendo muchísimo, estamos atravesando una excelente situación económica, estamos cumpliendo con lo que nos exigen las terminales automotrices y sobre todo estamos cumpliendo satisfactoriamente con las exigencias de la Cámara de transporte que agrupa a todas las empresas del rubro y que hace que muchas cosas comerciales sean respetadas. No solo comerciales, también desde el punto de vista del personal, me refiero a los chóferes que por ejemplo para entrar a trabajar en estas empresas debe rendir un examen que lo exige la misma Cámara de transporte, donde deben rendir un examen psíquico y físico, simplemente lo necesitan para poder manejar un camión. Y te digo que sinceramente me parece bárbaro, por que no solo deberían exigir eso, si no muchas otras cosas más. Siempre tuve la idea que debería existir una especie de escuela, por llamarlo de alguna manera, para que eduque un poco a estas personas, sus manera de relacionarse es muy tosca, sabemos que tienen muchas veces muy poco nivel instructivo, ningún tipo de conocimiento en mecánica, conocer un poco más las rutas de la argentinas. Vos pensarás que son tonteras, pero no sabes como mejoraría el trabajo si ellos conocieron mucho más de todo esto. Yo particularmente les enseño como ver las cosas desde su puesto de trabajo, como ahorrar para que a ellos les rinda más su trabajo, por que como bien se sabe la mayoría gana por viaje realizado, mientras más viajes hacen al mes o quincena más ganan.

Pero también más allá de eso, trato que aprovechen al máximo los beneficios que como empleadores todos los meses les damos. A lo que me refiero con esto, es

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

que tienen una obra social muy buena que se hace cargo de muchas cosas, y un sindicato de camioneros que es espectacular, que quien sepa realmente disfrutar y aprovechar de esto saca buenas cosas y hace valer el trabajo y lo que como “patrones” damos y hacemos por ellos. Por que yo considero que muchos de los que están acá no hacen valer nada de lo que nosotros le damos y guarda no se lo damos por que somos buenos, si no por que no nos exigen y creo que podrían aprovecharlo más estas cosas. Por que son personas que están trabajando bajo la ley, en blanco, con aportes y estas cosas que hoy muchos no te lo dan.

Actualmente y para el futuro este sector tiene excelentes perspectivas para el futuro, al realizarse por vía terrestre y haciendo un análisis rápido de cómo se vienen dando las cosas, de cómo se esta incrementando la producción de autos en la argentina, las estimaciones para el futuro son muy positivas.

Por ejemplo creo importante mencionarte algunos aspectos que certifican este optimismo. Lo primero que nos beneficia es el intercambio comercial que tenemos con Brasil; después tenemos que mencionar también que Argentina actúa como país de tránsito de vehículos enviados desde Europa a través de barcos con destino a otros países de América, ya que les resulta más económico desembarcar en puertos de Argentina y luego ser distribuidos por camiones hacia Chile por ejemplificar, antes que hacer enormes distancias para cruzar el Estrecho de Magallanes y navegar luego, a través del océano pacifico . sin embargo este beneficio no solo se produce en el sector de la Automotriz si no en otros tipo de cargas también.

De las mejoras puedo decir que lo que principalmente se destaca es el sistema “R.U.T.A.”(Registro Único del Transporte Automotor) . Este se trata de un registro obligatorio para circular en todo el país y aplicable a todo transportista/ empresario, lo que impone en igualdad de condiciones a todos; R.U.T.A se debe renovar anualmente previa verificación de aspectos esenciales como: La titularidad

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

del vehículo; inscripciones impositivas; empelados declarados; I.T.V; Pólizas de seguros; etc.

Otro aspecto que debo destacar y es lo que ya se menciona, y que es un avance muy importante dentro del aspecto personal, es el L. N. H, Licencia Nacional Habilitante, que todo chofer deber poseer para poder conducir vehículos de Carga. Esta licencia es la que se aprueba con un examen Psicofísico y un curso Teórico, cuya duración es un solo día, y es acá donde vuelvo a insistir con el error de brindar esta licencia con solo un día de curso. Sabemos que no se pueden dictar en un día todos los aspectos necesarios para que una persona que va a conducir un vehículo de gran porte, por rutas argentinas, con los riesgos que se corren , en tan solo un día aprenda todo lo necesario para salir a la ruta y trabajar.

Considero que se debería implementar una escuela, o una especie de escuela donde se aprenda un 3 o 4 meses un curso sobre conducir camiones. No lo veo mal, al contrario, creo que esto mejoraría mucho las relaciones entre chofer-empleador, la manera de trabajar, de desempeñarse. Quizás como muchos dicen estas cosas las aprendes “subido al camión” , la practica, no hay otra manera. Y tienen razón , todo se adquiere con practica, eso no lo dudo, pero es necesario también tener otros conocimientos que se adquieren de la teoría por decirlo de alguna manera.

Además no es lo mismo una persona que quiere desarrollarse un poco más en el puesto que esta, por más que sea chofer, hace al orgullo la formación, y creo que a muchos les interesaría y no les vendría mal el hecho de adquirir conocimientos, normas que se deberían respetar al manejar, las condiciones que impone Vialidad Nacional a la hora de circular el camión, a esto me refiero por ejemplo a las bandas de seguridad que deben poseer los camiones, así como los remolques que llevan, luces, etc.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Y también es importante que te mencione un acuerdo que se estableció con el Gobierno Nacional, Banco Nación y las Fabricas de Camiones, donde se empezarán a brindar Créditos para mejorar la calidad automotriz de los camiones, si nos comparamos con Europa, la vida útil que le dan a los camiones, es de un promedio de 8 años, mientras que en Argentina llega a ser el doble, de 18 años. Cuando en algunas empresas no tienen camiones más viejos aun. Tengamos en cuenta que los camiones nuevos tienen más ventajas, que uno de 8 años.

Dentro de lo que se puede llamar cultura de esta empresa, desde mi mirada, te diría que acá reina el poder concentrado en muy pocos. Volvemos a lo mismo, todo recae siempre sobre el Gerente Gral. y los más allegados a el, que seremos tres personas más. Y ahí se controla toda la empresa. Falta alguno de nosotros y se arma el caos por decirlo, por que nadie sabe que hacer. Con esto no quiero decir que los demás empleados sean inútiles y no conocen nada de la empresa, a lo que me refiero es que no existe un responsable para cada sector en particular. No existe un organigrama delimitando las funciones especificas de cada uno, demarcando quien es el responsable de cada área, o quien depende de quien. Acá es como que todos dependemos del Gerente General y nada más.

De hecho esto te da la pauta que las decisiones solo las toma una sola persona y de vez en cuando son tomadas por otros responsables, pero siempre todo es bajo la perspectiva y consentimiento del Gerente. Es como que existiera “desconfianza” y todo es hecho y controlado por él. Obviamente que hay ciertas decisiones que son tomadas por algunos de los otros responsables, que como ya explique seremos 3; yo en la planta de Buenos Aires y de Córdoba también, El contador general en la planta de Córdoba y el Gerente General. Por decirlo nosotros seremos los referentes principales de la empresa.

Los valores que la empresa mantiene es ante todo la Confianza y el Respeto que debemos tener en el otro y entre nuestros Clientes, Proveedores y empleados.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Realmente consideramos que le damos todo a los empleados para que puedan trabajar en orden, con sus camiones funcionando bien, con la documentación necesaria para que no sean demorados en los controles que se realizan en la ruta; si necesitan dinero cada uno tiene una cuenta corriente en la cual se le deposita y que ante casos urgente ellos, estén donde estén puedan solucionar el problema, y no quedarse detenidos, ni perder tiempo, o estar “tirados” en la ruta como suelen decir ellos. Tratamos de brindarle todos los servicios y darle todas las herramientas para que no demoren las entregas, ni ellos sufran complicaciones.

Por eso mismo, creo que ellos deberían responder de la forma correcta. En sus manos está un capital muy importante, no solo el camión en sí, si no también entre 9 y 11 autos valor promedio cada uno de \$55.000, que son manejados pura y exclusivamente por los chóferes. Por eso la confianza que tenemos en ellos es muy importante. Están manejando un capital bastante valioso, con documentaciones importantes, que no es cualquier cosa.

Necesitamos de ellos responsabilidad y mucha, por eso ante el primer caso de irresponsabilidad, reciben llamados de atención y van siendo alertados de cómo son las cosas, para que se den cuenta de cómo se manejan las cosas en esta empresa, y sean ellos mismos lo que decidan quedarse, acatarlas las reglas y condiciones u optar por buscarse otro trabajo donde no se demande la responsabilidad que le exigimos aquí. Por eso en esta empresa, castigos como tal cual la palabra lo dice, no hay; solo existen las sanciones, suspensiones, que si se producen, se refieren a perdidas de viajes, en donde son reemplazados por otros chóferes, ya la segunda sanción ya las cosas cambian y se piensa dos veces en la continuidad del empleado. Por supuesto que todo depende el motivo de la sanción

A raíz de esto, es que lo que tratamos de buscar personas para la empresa, son personas con responsabilidad, con práctica en el sector, y sobre todo experiencia

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

en manejo de este tipo de cargas. No son bultos, no es carga general, no son contenedores, tampoco son cajas. Los vehículos es una “mercadería” especial.

La mayoría de los chóferes que trabajan con nosotros, tienen experiencia en este trabajo, en lo posible buscamos eso a la hora en que se presentan en la empresa. Por lo general, son personas que vienen recomendadas por los mismos empleados de la empresa. Conociendo el rubro, se sabe y se conoce muy bien como son estas cosas, el boca en boca es muy común en este ámbito. Obviamente que cuando se presentan los empleados nuevos, tratamos buscar las referencias en puestos anteriores y obviamente corroborarlas. El entorno laboral de este tipo, es muy pequeño aquí en Córdoba, por no decirte en otras palabras, que todos se conocen entre todos. Eso a veces nos ayuda, y otras obviamente que no. Son hombres que rondan la edad de los 21 años a los 45 años de edad promedio, sobre todo los que se dedican a transportar este tipo de carga.

Básicamente, somos yo y el jefe de Trafico de planta de Córdoba, los responsables de seleccionar a las personas. En ese sentido el Gerente, confía en que nosotros lo haremos bien y nos delega esta responsabilidad. Este tipo de empleo, no es como otros. Aquí no hay entrevistas, ni ese tipo de cosas. La empresa no se maneja con esos criterios, tampoco el personal requiere de muchos conocimientos para ocupar el puesto. Son más simples las cosas, se presento una personas hoy, hablamos y se le aclaran los puntos, se charlan algunas cosas, se hacen los tramites del R.U.T.A. , se le da de alta, y al otro día sale de viaje, o cuando no es en el mismo día.

La competencia entre empleados en base a conocimientos, méritos, habilidades y demás, no existe. Por lo menos en esta empresa no. No es que se deprecie la labor que ellos hacen, pero seamos claros, la tarea que ellos realizan no demanda conocimientos, y al no haber nadie, ni ningún lugar que los forme, me

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

refiero a alguna “escuela”, menos que menos existe competencia. Ellos se van formando solos, con el día a día, en la ruta misma.

En este rubro se sabe que cada uno tiene lo que tiene, por que realmente se lo gana; cada uno sabe hasta donde puede dar. Son ellos mismos, los que van luchando y ganándose su propio sueldo. Si lograron hacer más viajes, más será lo que se lleven a fin de mes. Si pudieron llegar rápido, no sufrir demoras, ni percances en la ruta, más viajes harán al mes y por lo tanto más ganarán. Nosotros no le ponemos cantidad de horas para realizar los viajes, dejamos que ellos mismos sean quienes manejen los tiempos; si quieren descansar de día y viajar de noche, o al revés, esta totalmente a su criterio hacer las cosas. Por eso quizás ahí también se nota cuanto valora cada empleado su trabajo, cuanto le interesa trabajar o no. Eso lo notamos mucho mientras más se preocupan por hacer las cosas bien y rápido. Buscar caminos alternativos cuando las rutas están cortadas; trabajar sábados, domingos y feriados; no quedarse “clavados” unos días en algún lugar por que no hay cargas. Acá mucho depende de ellos, no solo de nosotros como empresa.

Es así como uno también ve en ellos esas ganas de salir adelante y de esforzarse día a día. En esta empresa por lo general los chóferes se están manteniendo bastante constantes. Sobre todo desde que el sector en sí ha mejorado y ha crecido y no han parado de tener viajes. Siempre como en todo, hay chóferes que no duran más de un mes en la empresa. Pero yo diría que desde hace un año las cosas han cambiado. Y son más los Choferes que entran, que los que se van. Y los que entran son por que ampliamos la flota de camiones, adquirimos nuevos vehículos por lo que necesitamos mucho más personas. Promedio cada al mes entra una persona nueva. Si hay que comparar entre los que salen y entran, podemos decir que así cuando desvinculamos a alguien automáticamente incorporamos a un nuevo empleado, ya que acá puestos vacíos no puede haber, si no, no se trabaja. Y esto se viene dando así desde un año y medio más o menos, quizás dos años, así que es

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

bastante bueno para la empresa incorporar gente nueva. Todo gracias a la adquisición de nuevos vehículos.

Y si se tienen que ir, será por que no han sabido cuidar su trabajo. Conocemos que los problemas más frecuentes que se producen aquí con los empleados es sobre todo por que no cuidan la mercadería que transportan, cuando la mentablemente se detectan casos de falta de combustible, que es muy normal en este sector . Estas cosas la mentablemente son difíciles de controlar y es ahí donde tenemos que depositar la confianza en ellos. También se pueden presentar problemas con roturas de camiones. Muchos son de “meterle” pata en la ruta a los vehículos, total como no son de ellos, no los cuidan. Pero estamos tratando de enseñarles que esta, es su herramienta de trabajo, si se rompe, ellos son perjudicados al igual que nosotros, esto es un cincuenta y un cincuenta por cierto. Se para el camión ellos no cobran, nosotros no trabajamos.

Tratamos de hacer una empresa en conjunto, nosotros dependemos de ellos, ellos dependen de nosotros. Tratamos de hacer un conjunto entre ambas partes. Y es realmente así. Ellos nos pueden pedir todo , adelantos de dinero, viajes a determinados lugares, ropa nueva, y demás. Por lo que nosotros también le pedimos a ellos que nos respondan como nosotros respondemos cuando ellos solicitan algo.

Ellos saben que son indispensables para la empresa, ellos están trabajando en la ruta, saben que ellos tienen el control de varias cosas; ellos saben como funciona el camión, que se necesita cambiar, que se necesita mejorar, conocen las rutas buenas y malas, como hacer para llegar más rápido a destino cuando hay complicaciones en las rutas, donde se encuentran los controles, como tratar con gendarmería, con los policías y demás. Por eso tratamos de exista comunicación constante con nosotros, y nosotros con ellos, estar preguntándoles que necesitan, si van bien, y ese tipo de cosas, no dejarlos que salgan a la ruta y despreocuparnos de ellos. No es bueno ni para ellos, ni para nosotros

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

En los últimos tiempos estamos trabajando muy bien, cada vez son más los viajes que realizamos. Por suerte contamos con personas en el área de tráfico que organizan y planifican muy bien el destino de cada uno de los empleados.

Sabemos que sin el área de tráfico en un estado fuerte, no seríamos la empresa que somos hoy. Ésta área tiene la función de coordinar con la Terminal Automotriz la distribución o el reparto de las unidades Okm a las concesionarias, del país o las de Chile o Brasil; ya que estas tienen un compromiso ineludible ante el destinatario último del eslabón: EL COMPRADOR.

Es decir que el mecanismo debe estar diagramado en forma perfecta, ya que hay plazos de entregas preestablecidos, que en caso de no respetarse ocasiona una pésima imagen ante el dueño o futuro dueño, y que como es de imaginar impacta negativamente a la Terminal Automotriz, que lógicamente tomara las medidas que correspondan con el Transporte (y que de reiterarse los problemas pueden llegar a la rescisión del contrato) Por eso tratamos de que las unidades salgan con tiempo desde Córdoba o Buenos Aires, así también como se dijo antes, los chóferes pueden acomodar sus horarios y descansos.

Sin embargo, para que todo eso sea posible, se necesita también planificar con un tiempo de antelación, siempre todo dependiendo de la producción automotriz, por ello también es un trabajo en conjunto con éstos. La producción automotriz trabaja de la siguiente manera: Realizan un pronóstico de la producción 3 o 4 meses antes de terminar el Año anterior al que estén planificando. A fines de realizar la suficiente planificación, se comienza lógicamente, por la parte industrial propiamente dicha que entre otros aspectos comunicara a Logística de Transporte, el Numero de Vehículos a Trasladar Globalmente en el Año Siguiendo y luego, siempre antes de culminar el año un detalle más analítico Mes por Mes.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

En base a esta planificación de producción automotriz el Transporte hace una evaluación de los recursos técnicos disponibles para satisfacer esa demanda; contando si la empresa podrá satisfacer la demanda con la flota de equipos propios o tendrán que contratar a fleteros(Terceros).

Posteriormente con los 2 datos esenciales: a) Datos de Vehículos a ser Transportados y b) Equipos Disponibles, se Planifica la necesidad o no, de Compras de Unidades por parte de la empresa o Búsqueda de Fleteros según la conveniencia Económica-Financiera de una u otra alternativa que también va a surgir de una Planificación / estudio por parte de los sectores correspondientes. En este caso hacemos referencia al área contable.

Tratamos de planificar también un control en la flota de camiones, para ir manteniéndolos, para evitar también posibles daños en los vehículos y detener así la entrega de autos. Por eso se trata de proyectar cuando se irán deteniendo unas y otras unidades, para no producir un desequilibrio.

La planificación es algo también que se va ajustando diariamente , con el trascurso de las horas, con los acotencimientos que suceden en la sociedad, con la economía sobre todo, sobre todo en este sector, que varía y depende de la economía de nuestro país.

Empresa: ELTA Transportes

La empresa hace xx años que se encuentra operando en el mercado. Ésta empresa nace en la Ciudad de Buenos Aires, y aproximadamente en xx , instala una cede en Córdoba. Nuestra Actividad básicamente es la transportar vehículos a todas las partes del país, así como también a países limítrofes, como Chile, Brasil, Uruguay, etc.

Las empresas con las que se trabajan son: General Motors parcialmente y al 100% con Fiat.

En particular, en la cede de Córdoba somos xx empleados, trabajando y los que se encargan básicamente de los choferes son 2. El rubro este en particular ha crecido mucho en los últimos 6 años por decirte de alguna manera. Antes también el sector transportista estaba en Crecimiento constante, pero por diversos motivos no era tan notorio, ni llamaba tanto la atención. Lo que sucede hoy es que 1ro tiene una fuerte presencia sindical, con movimientos, marchas , protestas y demás, que antes no se daban. Además ahora con este tema del MERCOSUR, las relaciones con los demás países limítrofes ha crecido mucho, hacemos autos acá, los enviamos a los demás países, ellos nos envían sus producciones y así. Y todo no sería posible más que por vía terrestre y es así que vemos que el sector crece. Pero no creo que el crecimiento sea solo de la parte de Transporte referida a vehículos, en todo el transporte en sí en general ha crecido bastante, se ha desarrollado mucho. Las empresas de Cargas Generales, que muchas veces son las que transportan partes de los vehículos que se fabrican en Argentina, han tenido un fuerte crecimiento. Esto es

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

bueno no solo para la economía de la Argentina como país, que después de la última crisis quedo en banca rota, si no para todos sus habitantes también, que han podido retomar trabajos, que en aquel entonces habían tenido que dejar, por como se paró toda la producción del país. Hoy esta creciendo nuevamente todas las producciones y esto ha abierto nuevamente las puertas a muchas personas. En este rubro también se ha dado.

Desde mi punto de vista, y tomando a consideración todo este tema que estamos hablando, de los empleados y demás, creo que éste rubro, el de los choferes es especial. En realidad desde hace poco tiempo, ésta clase de empleados ésta creciendo en su desarrollo. Lo que quiero decir con esto, es que desde hace pocos años, no más de 4 diría yo, que para entrar a ocupar una vacante de éste tipo, en cualquier empresa, tenga la edad que tengas, la experiencia que tengas, necesitas algo más que todo eso. Ahora por suerte el mismo sector y su entorno, como Sindicatos, Cámaras y demás, exigen más requisitos para que una persona maneje un camión. Esto dentro de todo, es un avance muy positivo, tanto para ellos, como empleados en su desarrollo y crecimiento en su tarea, como para nosotros empleadores. Ya que con esto sabemos que no cualquiera puede subir y manejar un vehículo de porte como estos. Sobre todo este dato es importante por que sabemos de todos los accidentes que ocurren en las rutas y las consecuencias que esto arrastra. Entonces es bueno que exista un mínimo control, un freno a la hora de quien decide subir y manejar éstos vehículos.

Obviamente no es un puesto Gerencial, donde las exigencias y requisitos para ocuparlo son rigurosas y requieren muchos más conocimientos y demás cuestiones. Pero ya con el hecho que las personas que se ponen delante de éste puesto tengan que cumplir con un examen psicológico y físico, es un avance muy grande.

En general, este tipo de trabajos no exige grandes exigencias, no es necesario tener un título, haber estudiado por años, hacer cursos y demás. Esta escuela se

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

aprende del boca en boca, de lo que te cuentan, y sobre todo de la experiencia de subirse al camión y andarlo, como se dice. Y también digamos que es algo que se transfiere de familia en familia, sobre todo son los padres con sus hijos quienes al acompañarlos en los distintos viajes van haciendo, les van transmitiendo esto. Quizás otros se convierten en choferes por que la misma situación los lleva a abocarse a esto. No es algo muy complicado de aprender, solo se necesita paciencia, “ganas” de que su vida transcurra arriba de un camión, estar lejos de sus casas, y todo lo que esto implica.

Lo que sí creo conveniente es que se necesitaría más conocimientos de mecánica. Con esto no quiero decir que los que manejen un camión sean unos expertos en mecánica, ni que sepan de todo, pero lo básico para poder solucionar algunos inconvenientes que se les pueden presentar en medio del camino. Sabemos que la gran mayoría va adquiriendo esto a medida que los años pasan, como todo en la vida, pero quizás para los más jóvenes, que recién comienzan esto sería bueno. Muchas veces los camiones se paran en el medio de la ruta, de noche quizás a kilómetros de algún pueblo donde poder reparar algo no es posible, entonces ahí se les complica. Es ahí donde también toman sus propias decisiones, ya que ellos mismos tratan de solucionar sus problemas sin tener que recurrir a los jefes de playa, que los controlan, a no ser que el tema pase a mayores y se les complique.

En esta empresa las edades promedios que se manejan es de empleados entre los 25 y 45 años, promedio te digo más o menos. Y siempre tratamos que sean personas que tengan mínimo experiencia en el traslado de autos, por que no es lo mismo que llevar contenedores, o cajas o paquetes completos, los autos es por decirlo, como algo más complicado, que las lluvias, las piedras, los rayones, los puentes. En el otro tipo de transporte se cubre con lona y no se perjudica la mercadería. En cambio aquí el cuidado es mayor.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Las desvinculaciones se producen por lo general por los propios empleados, por que consiguen un trabajo mejor, con mejor salario, por que debemos ser francos, hoy en día lo que más motiva y atrae a las personas a pasar de un puesto a otro es el salario. Sobre todo en este rubro, donde el mismo se obtiene por lo que se trabaja al mes. No es que todos los meses ellos saben que cuentan con X cantidad de dinero, todo depende de los viajes que realicen, los destinos y cuanto ellos estén dispuestos a “dejar el lomo” en la cancha. No con esto queremos obligar a trabajar al 100% todos los días sin descansos a los empleados, eso lo van manejando ellos por lo general, ellos saben hasta donde dan, y lo que pueden hacer. Muchas “demoras” que tienen en la ruta, o problemas muchas veces son extendidos por los empleados por el solo hecho que “llegan” cómodos a fin de mes. Muchos de ellos ganan mejor que un puesto de contador en esta empresa. Pero volviendo al tema de la cantidad de desvinculaciones, la verdad que hay meses que se irán más que en otros meses, pero nunca superamos las 6 desvinculaciones promedio de lo que en este año. Si nosotros tuvimos que tomar la iniciativa fue por un motivo importante, que realmente no estaba en nuestro alcance mediarlo, pero por suerte son los menos.

Y cuando se presentan solos a querer abandonar la empresa, siempre tratamos de ver las razones que lo llevaron a eso, si podemos mejorarlas y hacer que cambien de opinión mejor para ellos y nosotros. Si no las puertas de esta de empresa siempre estarán abiertas. Hemos tenido casos de personas que han abandonado la empresa para irse a otras y que al transcurrir el tiempo han vuelto a la nuestra, y muchas veces es mejor que esto suceda ya que conocen el manejo de nuestra empresa, y eso es una gran ventaja a la hora de trabajar.

Los motivamos básicamente con dinero, es el principal motor de aliento a que realicen sus tareas, aumentándoles el sueldo, sobre todo. Por ahí también mejoramos aspectos del camión, cabina dormitorio, mejorando tapizados, y todo lo referente al mismo. Tratamos de darles todo la vestimenta de trabajo, desde botines especiales, hasta pantalones, remeras, buzos, camperas y lo que éste a nuestro

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

alcance. Cada vez que incitamos más a la utilización de la obra social, de los beneficios que ello trae para ellos y su grupo familiar.

Y siempre que nos piden mejoras para los vehículos que manejan tratamos de prestarles atención, por que esa es su herramienta de trabajo, su vivienda y su hábitat en sí de trabajo. En ese sentido quejas no estamos recibiendo, es más es también responsabilidad de ellos, saber cuando a un camión le hace faltan arreglos y esas cosas, son ellos quienes lo manejan y están en pleno derecho de reclamar con justa causa y de hacer las observaciones que se necesiten.

Entrevista a personal de Transporte Furlong.

Transporte Furlong es una de las más importantes del país; que no solo trabaja en la Argentina, si no a nivel Internacional también. Su actividad es la de transportar vehículos. Las empresas con las que trabajamos son: Renault, Ford y Toyota.

En total se cuenta con una flota de alrededor de 450 camiones, que a diferencia de otras empresas quizás, la nuestra tiene dividido su personal de trabajo. Tenemos la flota que se dedica especialmente a trabajar a nivel Internacional y la otra a nivel nacional. Aproximadamente 50 de los 450 camiones se dedica a trasladar vehículos al exterior. Lo que sucede en la planta de Córdoba es que solamente manejamos camiones que se mueven a nivel nacional. Dentro de todo es más cómodo, por todo lo que implica el hecho de salir al país y manejarse a ese nivel. Dentro de Argentina está todo más controlado, desde mi punto de vista.

En lo que respecta a nuestro personal, puedo decirte que las edades principalmente con las que trabajamos es de 28 años en adelante. Por lo general la empresa siempre trabajó y prefirió moverse con personal mayor, siempre tuvieron una política muy cerrada en ese sentido y se decía que los más grandes eran más responsables. Pero la vida va cambiando, el sistema también y hay que ir acostumbrándose a los cambios y pensar con la mente más moderna. Quizás lo que sucedía antes era que se presentaba ese tipo de personas a trabajar en éste tipo de trabajos. No era común el traslado de vehículos ni tampoco se necesitaba tanto personal como estamos demandando en la actualidad.

Es como dije recién, las cosas van cambiando, para mejor, y hay muchos más desarrollo, hay más comunicación con todo el mundo. Hay

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

más consumo también. Por eso también ese tema de la edad se fue modificando un poco, pero es bueno que lo aclaré por que en esta empresa siempre se trabajo con personas de más de 30 años seguro. Pero como digo, en la actualidad hay de menor edad, no son la mayoría, pero tenemos mucho personal que hace años que permanece en la empresa.

Por suerte en ese sentido, la empresa una vez que toma a su personal y considera que es de utilidad para ésta , trata de retenerlos y de aprovecharlos al máximo. Por eso la mayoría de ellos también superan los 30 años de edad, por que ingresaron hace tiempo. Sobre todo desde hace unos 2 años que se reactivo el mercado automotriz y que se empezaron a fabricar más autos en Argentina, eso ayudo mucho a las empresas no solo que fabrican, si no a las que transportan. Dependemos unas de otras.

En lo que va de este año no hemos tenido muchas entradas o salidas de choferes. Diría que es un promedio de 2 personas al mes. Pero afortunadamente no hemos pasado por situaciones donde tengamos que buscar choferes o despedirlos por causas importantes. En lo que va del año por supuesto. Además hay cosas que uno no tiene alcance manejar. Los accidentes en las rutas, tratamos de prevenirlos lo más que podemos, evitando que se circule en circunstancias peligrosas, como días de lluvias, o camiones peligrosos a alta velocidades. Tratamos de inculcarles el descanso a los choferes, por que ese es un factor importante. Tratamos que mientras se descargan y cargan los vehículos a las bateas ellos descansen y ese trabajo lo realice otra persona. Lo que hacemos también y que nos diferencian de otras empresas es que nuestros camiones se mueven de playa a playa, de empresa a empresa. No reparten ellos los automóviles a cada

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

concesionaria. Esto nos ayuda a controlar mejor los tiempos. Nosotros lo consideramos así. Cada camión deposita sus autos en una playa, que mientras el chofer de ese camión descansa, y se toma su tiempo libre, una persona extra se encarga de bajar los vehículos y dejarlos en una playa. Que luego otro transportín mas pequeño los reparte de concesionaria en concesionaria.

Con esto queremos ahorrar en tiempo, ya que no dependemos de los horarios de las concesionarias. Queremos que los mismos choferes tengan su tiempo y dedicarlos a ellos. Principalmente para descansar, para dormir, asearse, alimentarse y demás. Y que se dediquen plenamente a manejar y transportar nada más. Que básicamente eso es lo que hacen. Este punto lo destacó por que es algo que ellos mismos nos hacen ver a nosotros lo positivo que es.

Otra cosa positiva que tenemos es que por lo general tratamos que un día en la semana sobre todo los domingos, los choferes lo pasen en sus casas, o lo tengan relativamente libre. Digo domingo, pero en realidad el sistema que tratamos de manejar es que la ultima descarga de autos se realice el sábado por la mañana, para que el chofer este el sábado en la noche en su casa. Y así de nuevo volver a salir de viaje el domingo por la noche, para el lunes estar en destino. Por lo general, salvo algún caso grave este sucede así y se da de esta manera.

También tratamos que todos cada dos meses los vehículos pasen por revisiones mecánicas, para control nuestro y de ellos también. Pero como siempre le decimos que ellos deben avisar de cualquier cosa que suceda con lo camiones.

Trabajo Final de Grado

Bianchetta Ruth Elena

Todos los equipos poseen cabinas dormitorios para poder colaborar en algo en la comodidad del camión, que se convierte en su todo. Más allá de brindarles los equipos de trabajo, como caja de herramientas ante cualquier problema que puedan tener con los camiones y poder salir del apuro con algo. También les damos los equipos de vestimentas, con botines y ropa adecuada a cada época del año. Quizás estos aspectos son básicos y de entrega obligatoria, pero como sabemos no siempre sucede así.

Los pagos los realizamos quincenalmente. Es la manera que tiene la empresa de manejarse. Además otra costumbre de la empresa es entregarle a cada chofer una cantidad de dinero (\$180) antes de cada viaje, a modo de anticipo de pago, para sus gastos personales, comida, sobre todo. Ya que por aparte se le entregan el dinero para gas oil en el caso de necesitarlo, o para peajes y otros aspectos que corren por cuenta de la empresa.