



"EL LIDERAZGO EN TAREAS PELIGROSAS"

Categoría: **Ponencias, comunicaciones e informes**

Área temática: **"Liderazgo, motivación y clima organizacional"**

Autores Mariángeles Gutiérrez y Evangelina Marano

principales:

Dirección postal: Alvarez Jonte 1468 Castelar CP: 1712

Zeballos 1181 Bernal CP: 1876

Ciudad: Buenos Aires

País: Argentina

Correo electrónico: mariug86@hotmail.com

eva_lu84@hotmail.com



"El liderazgo en tareas peligrosas"

Resumen:

Intentaremos hacer una aproximación a las características del clima organizacional de la empresa de transporte Transchemical. Para llegar a esto partiremos por definir el tipo de liderazgo que la caracteriza y los distintos modos de motivación.

Nos parece interesante tener en cuenta las características particulares del tipo de empresa con la que estamos trabajando, dedicada al transporte de sustancias peligrosas, con todo lo que esto implica. Y desde allí evaluar las limitaciones que puedan existir en referencia a los modos implementados en su conducción. Es decir, en el tipo de liderazgo que resultaría más acorde con las particularidades de las tareas que se llevan adelante en la organización, así como también las cualidades de los empleados con las motivaciones que serían adecuadas a las mismas.

Pudimos concluir acerca del liderazgo, que el administrador de esta empresa ejerce una figura de líder autoritario paternalista hábil. La mayoría de las directivas son impuestas persuadiendo a los empleados y haciéndoles depositar su confianza en la empresa. Esto hace que el clima en la organización, a pesar de la característica autoritaria del líder, no sea tan cerrado.

Acerca de la motivación, los empleados son incentivados principalmente con dinero. La motivación tiene un valor extrínseco.

Palabras clave:

1. Liderazgo
2. Motivación
3. Clima
4. Empresa

Abstract:

We will try to analyze the characteristics of the organizational atmosphere of the Transchemical transport enterprise. In order to do this, we will define the type of leadership that characterizes it and the different ways of motivation.

It is interesting to take into account the particular characteristics of the type of enterprise with which we are working, devoted to the transport of dangerous substances. And from



there, evaluate the limitations that could exist in reference to the ways implemented in its conduction. That is to say, in the type of leadership that may result more appropriate regarding the peculiarities of the tasks that are carried out in the organization, as well as the qualities of the employees with the motivations that would be adapted to the same ones.

In conclusion, the administrator of this enterprise plays the role of an authoritarian paternalistic skilful leader. The majority of the rules are imposed persuading the employees and making them trust the enterprise. This makes the atmosphere of the organization not to be so closed, in spite of the authoritarian characteristic of the leader.

As regards motivation; employees are tempted mainly with money. This motivation we are talking about has an extrinsic value.

Keywords:

1. Leadership
2. Motivation
3. Atmosphere
4. Enterprise

Referencias de los autores principales:

Mariángeles Gutiérrez

Formación académica: Cursando Licenciatura en Psicología
Institución en la que se graduó o estudia: UBA
Formación profesional: -
Producciones teóricas
Trabajos de investigación -
Vías de contacto: mariug86@hotmail.com, teléfono: 4624-9924

Evangelina Marano

Formación académica: Cursando Licenciatura en Psicología
Institución en la que se graduó o estudia: UBA
Formación profesional: -
Producciones teóricas
Trabajos de investigación -
Vías de contacto: eva_lu84@hotmail.com, teléfono: 4252-0499

Análisis

Comenzaremos desarrollando el liderazgo desde Hersey y Blanchard (1), que lo definen como la capacidad que posee un individuo de influir en las actividades de otros, en los esfuerzos por alcanzar una meta en cierta situación. Se encuentra presente en todas las organizaciones al igual que cualquier grupo social.

A partir de lo desarrollado por Ferrari y Fernández en la ficha “Liderazgo y Motivación” (), siguiendo la orientación de Bass y Stodgill, los distintos estilos de liderazgo se definen en referencia a cuestiones relacionadas con la distribución del poder, las necesidades tenidas en cuenta, el modo de tomar decisiones, la participación y el lugar que se le da a la iniciativa. La observación de las características de estos puntos nos permitirá acercarnos al tipo de liderazgo con el que se manejan en la organización con la que estamos trabajando.

Se produce una distinción entre un estilo de liderazgo directivo y otro participativo. Esta diferenciación se da a partir del grado de participación tanto del líder como del liderado en la toma de decisiones. En las conducciones de las empresas puede darse los dos estilos dependiendo de las distintas circunstancias que se atraviesen en las mismas.

Likert () distingue cuatro tipos de liderazgo: autoritario explotador, autoritario paternalista, consultivo y trabajo en equipo. Respecto a la organización con la que estamos trabajando pudimos observar un predominio del tipo de liderazgo **autoritario paternalista**. Esto lo pudimos inferir a partir del modo de conducción que caracteriza a esta organización. Por ejemplo, cuando el dueño elige un chofer para asignarle una nueva unidad nos comenta:

“...yo le tengo que preguntar y mira psicológicamente como tenés que manejar a estos tipos. ¿Querés subir al camión nuevo? ¿Sabes que pregunta me hacen? ¿Quién va a poner en mi camión? Yo le digo pero Daniel eso es cosa mía... no no entonces déjeme así como estoy. Bueno para ¿quien quieres que suba a tu camión?” Entonces le pide que le de opciones de compañeros que prefiere que utilice el camión para que se quede tranquilo, pero la última decisión la toma el dueño de la empresa.

(“La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores.” Bruner, Luce

1992)

Bajo este clima, el administrador juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados.

Observamos un predominio del liderazgo directivo por sobre el participativo. Los dueños de la empresa más que nada el dueño tiene un rol activo respecto a las decisiones que se toman en la organización. Da órdenes y espera que estas se cumplan. Los chóferes deben tener ciertos requisitos y determinadas conductas para permanecer en la empresa, de lo contrario son echados (así lo expresa él mismo). Pero no suele dirigirse de forma imperativa sino que se maneja mayormente, a través de la persuasión y la sugestión.

Entonces se puede ubicar la posición del dueño, no como alguien que de órdenes directas, sino que manipula, vende, persuade, negocia o regatea. Por ejemplo, cuando se trata de cambiar los camiones, se sienta a hablar con el chofer, le explica cuáles son los beneficios del cambio y dispone a partir de esta charla quién será el chofer que se quede con su vehículo.

Por lo tanto es un tipo de liderazgo autoritario hábil, ya que como bien explica Mciver y Bass () el líder mantiene una influencia indirecta hacia los empleados que encuentran en la figura del líder una habilidosa capacidad para resolver los problemas del grupo. Podríamos ubicar esta característica del dueño por ejemplo, cuando surge el tema del sindicato debido a que uno de los choferes se quiso postular para delegado. Nos comentaron que no todos los empleados estaban de acuerdo con el sindicato, entonces frente a esta situación recurrieron al dueño para preguntarle que tenían que hacer, atribuyéndole de este modo la capacidad de resolverles el inconveniente.

“Todos cuando este muchacho se postulo para delegado (...) A quien tengo que votar yo me decían”

A pesar de observar un predominio autoritario paternalista, en ocasiones se puede observar algunos rasgos **consultivos**, más que nada en relación con el capacitador. Ya que, por ejemplo, cuando se decide si un chofer es apto para el trabajo después del periodo de prueba; esta decisión no es tomada únicamente por el dueño sino que la decisión si el chofer se queda o se va de la organización la toma junto con el capacitador, en el cual deposita mucha confianza debido a tu trayectoria. Es decir, involucra al capacitador en la toma de decisiones con respecto al personal que incorpora a su empresa.

En cuanto a la motivación, tomamos la teoría jerárquica de las necesidades de Maslow (): cuyos niveles progresan desde las necesidades fisiológicas, las de seguridad, la social o de integración y reconocimiento, la autoestima, hasta la autoorganización.

Propone que a medida que podamos satisfacer un nivel, se vuelve dominante el siguiente. Los dos primeros niveles son considerados de orden bajo y necesitan de acciones externas para ser satisfechos. Sólo las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento de las personas, pero la necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno.

Las necesidades fisiológicas nacen con la persona, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo. A medida que la persona logra controlar sus necesidades básicas aparecen gradualmente necesidades de orden superior; no todos los individuos sienten necesidades de autorrealización, debido a que es una conquista individual. Las necesidades básicas requieren para su cumplimiento un ciclo motivador relativamente corto, en contraposición con las superiores que necesitan necesariamente de un periodo más largo y continuo.

En el caso de esta empresa, las necesidades básicas están satisfechas gracias a las compensaciones salariales y los beneficios económicos. Así como también el hecho de poder descansar de noche porque tal como explica el dueño “por ley no se puede manejar camiones de noche” y dormir cuando así lo necesitan son ejemplos claros de necesidades de seguridad (física, de empleo, de recursos) y fisiológicas (descanso, alimentación) satisfechas en los miembros de esta organización.

Mientras que las demás necesidades de orden alto se satisfacen mediante acciones intrínsecas al individuo. El reconocimiento en esta organización se propone desde el cambio de los vehículos a aquellos chóferes con más experiencia y que, a criterio del dueño, se lo merecen. Se trata del cambio a camiones nuevos que le brindan mayor seguridad a los chóferes, ya que cuentan con avanzada tecnología, por lo que resultan mas confortables. Lo cual no es justo para el resto de los empleados, que deberían gozar de igualdad de condiciones de seguridad y equipo. Desde este punto de vista podemos decir que existe cierta insatisfacción en las necesidades de seguridad de aquellos chóferes que no cuentan con vehículos con las más modernas condiciones de seguridad.

A partir de la entrevista, inferimos que la empresa considera como principal motivación para sus empleados el dinero. Nos aclararon que no reciben premios por no rotura de camión; por otro lado cobran según los kilómetros recorridos: uno por convenio más el adicional por kilómetro recorrido.

En otra parte de la entrevista se habló acerca de la seguridad de los camiones nuevos. Como hicimos referencia anteriormente el dueño comentó que la asignación de un nueva unidad es una forma de motivación, ya que con un camión nuevo se le esta brindando mayor seguridad en la ruta y el prestigio que va a tener delante de sus compañeros.

También nos comentaron acerca del malestar que les generan a los chóferes el hecho de que suba otro chofer a “su camión”. Es por este motivo que evitan que los camiones sean utilizados por otro empleado que no sea el chofer habitual. En las vacaciones, por ejemplo, los camiones deben seguir en circulación por directiva de la empresa, entonces para que no generen malestar en el chofer le suelen consultar que compañero prefieren que utilice el camión en el tiempo en que no va a estar presente. En relación a este punto podemos inferir a partir de la entrevista que la última decisión la toma el dueño y quizá lo que hace al consultarles es persuadirlos más que tomar la decisión el chofer.

Esta variable: la motivación, podemos entenderla y estudiarla a partir de la Teoría X de Mc Gregor () que desarrolla una serie de supuestos básicos. Observa que los gerentes en el tratamiento de sus grupos operan con ciertas premisas que modelan su comportamiento y actitud con respecto a los subordinados.

Según la teoría X, la forma en que trabajan estos empleados requiere del control, la amenaza y el castigo. Una forma de controlarlo, presente en la organización con la que estamos trabajando, es cuando se los cita o les preguntan acerca del desarrollo de su jornada laboral; los choferes tiene la obligación de comunicarse con la empresa todos los días. Se les pide un reporte si tuvieron algún problema, lo cual no implica participación ni sugerencias por parte del empleado.

La seguridad es el factor más privilegiado por los empleados, los otros factores como la ambición son subordinados a éste. Una característica más es que la responsabilidad es evitada y siempre se busca la dirección formal, por eso los chóferes recurren al dueño de la empresa cuando tienen un problema. Respecto a la responsabilidad podemos decir que los dueños de la empresa perciben la evitación de la misma ya que, en relación con el compromiso de los choferes respecto de los

camiones, dicen que prefieren que sea único el chofer que maneja un camión ya que sino tienden a no responsabilizarse de los inconvenientes que pueda tener el mismo atribuyéndole la responsabilidad a los otros.

“...porque un camión que no tiene un chofer fijo, nadie es responsable de nada. (...) ahí la persona no es responsable del camión a su cargo, porque es una forma de que todos se laven las manos...”

Tanto el liderazgo como la motivación permiten predecir y describir el clima de una organización, estudiado desde Bruner () a través de tres variables: las variables del medio que se refieren a las características de la organización, las variables personales que se refieren las características particulares de los empleados y la variable resultados que hacen referencia al grado de satisfacción tanto de la empresa como de los empleados. La combinación y la interacción de estas tres variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, abiertos o cerrados. Parten de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

(“El clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. El administrador debe ser capaz de analizar e interpretar esta personalidad para poder planear mejor sus intervenciones”. Bruner, Luce, 1992)

Refleja los valores, las actitudes y las creencias de cada uno de los que integran dicha empresa, que por su origen se transforman en componentes del clima.

Las características del liderazgo de la empresa Transchemical es una variable importante para determinar el clima organizacional de la misma.

Consideramos el liderazgo que se ejerce en esta organización como hábil, ya que como explicamos antes, la mayoría de las directivas son impuestas persuadiendo a los empleados y haciéndoles depositar su confianza en la empresa. Esto hace que el clima en la organización, a pesar de la característica autoritaria del líder, no sea tan cerrado. Esto se puede justificar también a partir de que se busca, o así lo expresaron los dueños, la satisfacción de los empleados cediendo en ciertas normativas. Esto lo podemos ver, por ejemplo, respecto a las normas: según las características del chofer se les suele permitir manejar de noche. *“...habla conmigo y me dice Patricio vos sabes que yo como y hasta las doce de la noche me gusta manejar, porque me gusta mirar la luna y manejar de noche. Le das un poquito de elasticidad.”* Por lo tanto, podemos decir que no se trata de un clima mal sano.

Consideramos que por las características de la empresa existen ciertas limitaciones respecto del tipo de liderazgo con el que deben manejarse los directivos, ya que al tratarse del transporte de sustancias peligrosas y de los peligros que puede existir por el solo hecho de manejar en la ruta con un camión, las ordenes son muy específicas y puntuales (el instructivo para casos de emergencia es transmitido en forma imperativa y debe hacerse exactamente lo que él dice). Hay ciertas normas de seguridad que deben ser cumplidas para la seguridad tanto del chofer como de terceros, entonces esto no da tanto margen a los directivos respecto del modo de transmitirlos y el grado de participación de los empleados en las mismas. Esto está relacionado también con la madurez de los empleados dentro de la organización y en el ejercicio de su función, debido a que a un chofer con más experiencia será más probable que se le delegue ciertos temas, mientras que a un chofer que recién ingreso esto no será posible. En relación a esto podemos mencionar a Locke (1986) quien afirma que no existe una clara correlación entre delegar y productividad. La delegación no siempre es adecuada, ya que en ciertas situaciones el liderazgo directivo permite el aumento de la productividad y la satisfacción de los subordinados.

Quizá es en el capacitador donde es depositada la mayor confianza del dueño y sobre el que podría ejercer una mayor delegación, ya que posee madurez suficiente sobre el tema, obtuvo varios premios y fue capacitador en Esso. Esto último es uno de los motivos por los que los dueños depositan tanta confianza en él. Otorgarle cierta libertad en la toma de decisiones permitiría una labor más eficiente. Según Strasser (1983) () podemos decir que el ejercicio de la delegación sobre este capacitador le permitiría al dueño una importante reducción en relación principalmente a los tiempos de trabajo. Y a su vez, contribuiría al logro de mayor aprendizaje por parte del capacitador y un desarrollo interesante de sus potencialidades.

Una última cuestión que nos parece importante aclarar es que según los dichos de ambos dueños no se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados ni tampoco evaluaciones del clima organizacional que nos permitan saber sus opiniones acerca de las condiciones de trabajo, seguridad, higiene o de la relación con sus pares y directivos de la organización.

Conclusiones finales y sugerencias

A partir de las articulaciones teóricas que hemos desarrollado con los temas de la materia que consideramos más importantes desde la entrevista realizada en la empresa Transchemical, podemos concluir acerca del liderazgo, que el administrador de esta empresa ejerce una figura de líder autoritario paternalista por las características antes descritas. A pesar de que algunas decisiones, en lo que respecta al personal son evaluadas con el capacitador de forma conjunta, depositando su confianza en él debido a la amplia experiencia en el tema. De modo, que ha generado cierto vínculo de confianza, lo que nos permite decir que existen ciertos rasgos de liderazgo consultivo.

Consideramos que por las características de la tarea que deben llevar a cabo los choferes de esta organización, en ciertos aspectos el liderazgo se encuentra limitado a establecer directivas, como es el caso de las precauciones que se deben tomar frente a situaciones de emergencia. Pero a su vez, pensamos que debería ubicarse a los empleados desde un lugar de saber y dar mayor lugar a que expresen sus opiniones. También consideramos que la delegación permitiría un desarrollo más eficiente de la tarea y posibilitaría también reducir las actividades de control que se ejercen sobre los empleados que llevan una gran cantidad de tiempo que podría depositarse en otros temas.

En segundo lugar, acerca de la motivación, los empleados son incentivados principalmente con dinero. Se les paga por los kilómetros recorridos, es decir, en base a su productividad y no por las horas trabajadas. De modo que esto es un beneficio tanto para la empresa como para el trabajador. La motivación tiene un valor extrínseco.

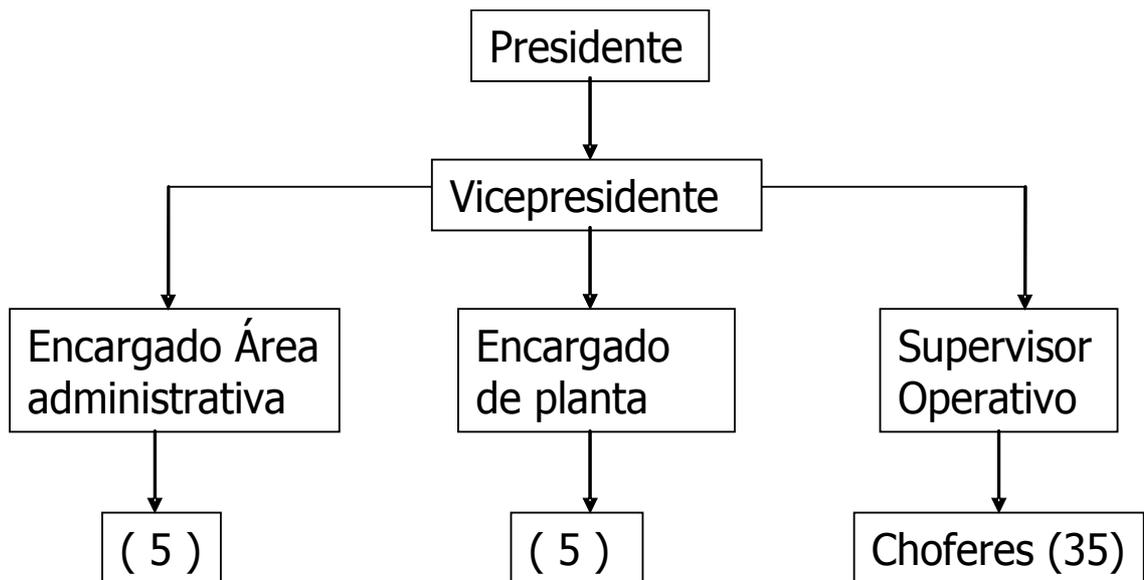
Por último, en relación al clima organizacional podemos decir que a pesar de que no existe una marcada participación de los empleados en la toma de decisiones, suelen ser escuchadas sus opiniones, con lo cual podríamos hablar de cierta satisfacción en las necesidades sociales de sus miembros si estas opiniones fueran tenidas en cuenta. Es decir, si se escucha a los empleados y se ponen en práctica sus sugerencias, podríamos estar hablando de que las necesidades sociales serían cubiertas. La empresa tiene proyectos de crecimiento a futuro con lo cual podemos inferir que los objetivos de la organización son medianamente cumplidos.

Desde nuestra posición como estudiantes de psicología creemos que haría falta realizar evaluaciones de desempeño y clima organización, para involucrar al trabajador y hacerlo participe de la empresa, conocer sus opiniones y sugerencias acerca de la seguridad, higiene, condiciones de trabajo, etc. Y poder de esta forma, mejorar la

calidad del clima organizacional con el fin de que el empleado se sienta reconocido y estimulado. También contribuiría a mejorar el clima en la organización darle más lugar a la motivación. A partir de evaluar los intereses de los empleados realizar actividades que contribuyan a su satisfacción dentro de la organización.

Ilustraciones y tablas

Organigrama del Personal



El staff de chóferes dispone de:

- Carnet de conducir válido para los vehículos indicados
- Licencia Nacional Habilitante para manejo de cargas peligrosas
- Test de conocimiento y criterio, habiendo superado los valores estipulados
- Experiencia mínima en el transporte de cargas peligrosas de al menos 5 años
- Referencia del transporte donde hayan trabajado
- Seguro de accidentes de trabajo, ART (QBE) Ley 24.457 – (Pólizas vigentes)

Acceden a un Programa inicial de formación continua, que incluye:

- Jornadas de conducción segura
- Curso SMITH de manejo defensivo
- Entrenamiento para carga y descargas de productos químicos y de asfaltos de alta temperatura

Anexo

Visita a la Organización

La entrevista se realizó en las oficinas administrativas ubicadas en la localidad de Villa Urquiza, el día viernes 22 de Mayo del 2009 a las 18 horas.

Una vez que ingresamos al lugar en la entrada había una larga escalera, una vez arriba nos encontramos con dos puertas. Nuestro compañero nos indicó cual era a la que debíamos ingresar.

El lugar era pequeño, ordenado, limpio, muy luminoso. Al lado de la entrada había un mostrador chico y más adelante cuatro escritorios (box) más donde estaban trabajando las empleadas en sus computadoras.

Apenas entramos, se acercaron a saludarnos el dueño de la empresa y su esposa, quienes muy amablemente nos llevaron hacia una oficina un poco más grande donde había un escritorio con una computadora y una mesa redonda donde nos esperaba nuestro otro compañero. Nos ubicamos y atrás nuestro, ingresó el dueño (padres de uno de nuestros compañeros lo cual contribuyó a la comodidad y soltura con que transmitían lo que le íbamos preguntando). Esta oficina era muy luminosa y ruidosa debido a los grandes ventanales que tenía.

La mujer del dueño ingresó más tarde con sándwiches de miga y una gaseosa para compartir mientras realizábamos las preguntas. Una vez que se sentó al lado de su marido comenzamos la entrevista; comenzaron los chicos refiriéndose a cuestiones más técnicas asociados a su carrera, más específicamente: las características de los camiones, empleados, productos, etc.

También les consultaron sobre los competidores. Frente a esta pregunta no sabían como responder ya que tendrían que clasificarlos a partir de que tipo de sustancia transportan, ya que con las que se manejan es con sustancias peligrosas que pueden ir desde productos farmacéuticos, alimenticio, combustibles, etc. siempre refiriéndose a líquidos peligrosos. Lo que mas se esta transportando ahora es el asfalto, se refirieron a que la sustancia mas transportada variaba según el mercado.

Otro tema que hablaron fue acerca del monitoreo de los camiones con GPS, con este dispositivo controlan las distancias y kilometraje de los camiones, también computan donde hacen las paradas y cuál es su velocidad. No hay una persona

designada a controlarlos mediante este dispositivo pero muchas veces entran al azar o piden un monitoreo detallado a la empresa satelital (TRAC) cuando tienen dudas de determinados empleados o camiones.

Nos comentaron que también puede suceder que lo soliciten como consecuencia de una llamada anónima que recibe la empresa o cuando hay exceso de consumo. La empresa suele realizar licitaciones para presentar a concurso.

La entrevista duró aproximadamente una hora y media.

La empresa y su historia

Transchemical S.A. es una **empresa familiar** de transporte de productos químicos de carga peligrosa.

Fue creada por el padre del Presidente actual, hace más de 40 años.

En sus comienzos era una empresa Unipersonal, y en el año 1999, ya con los hijos del fundador como partes del proyecto, se compuso la empresa actual.

En sus orígenes, la empresa disponía de un solo móvil, que transportaba alcohol desde los ingenios de Tucumán hasta las alcoholeras de Buenos Aires.

Con el correr de los años fue ampliando su espectro, incorporando diversos productos químicos y destinos en todo el país.

Actualmente la empresa dispone de 35 vehículos (conformados por el tractor y el semiremolque), siendo propiedad de la compañía.

Posee una planta ubicada en el Parque Industrial Pilar, en donde se realiza el control y mantenimiento de los camiones.

Las oficinas se encuentran en Capital Federal. Allí se tratan no solo los temas administrativos, sino también el control de las operaciones (seguimiento satelital de los móviles).

La empresa dispone aproximadamente de 50 empleados, contabilizando los chóferes, el área de planta y el área administrativa.

Datos personales de los dueños:

Nombre del Dueño: Patricio Alejandro Castillo.

Estudios cursados: Terminó de cursar Ingeniería Mecánica (UBA) pero no se recibió, le quedaron 6 finales.

Edad: 51 Años.

Nombre de la Dueña: Alicia Marta Dostal.

Edad: 49 Años.

Estudios Cursados: Abogada (UBA).

Síntesis de la Entrevista

El presidente de la empresa nos explicó acerca del personal, que cuentan con 35 chóferes actualmente. En cuanto a la selección de estos empleados, las búsquedas no son publicadas en medios, diarios, etc. sino que se toman a los chóferes a partir de referencias o por boca en boca.

Se manejan a través de una consultora: Adecco que les hace los informes socio-ambientales, para saber donde viven y en qué condiciones, y los pre-ocupacionales de los chóferes. Esta consultora también se ocupa de realizar semestralmente los psicotécnicos a los empleados.

Al momento de empezar a trabajar en la empresa se les pide un certificado de reincidencia (para averiguar antecedentes penales), un certificado de domicilio o un servicio a su nombre para certificar que ese es su domicilio particular, además de la partida de nacimiento, la libreta de matrimonio o certificado de concubinato para las asignaciones familiares que corresponden.

También consideran importante una referencia del trabajo anterior donde se desempeñaron ya que no contratan personal sin experiencia.

La entrevista la realiza el dueño de la empresa, el cual afirma que para que lleguen a hablar con él tienen que cumplir con todos los requisitos solicitados. Y luego, una vez que ingresa a trabajar un capacitador (chofer muy experimentado que ha ganado premios en la Esso por su desempeño) se sube al camión con ellos. Este capacitador es un chofer que obtuvo varios premios en Esso y su función es probar a los chóferes arriba del camión. Él se encargaría de la capacitación también, pero el dueño recalca la importancia de la experiencia que deben tener los chóferes ya que capacitarlos les lleva mucho tiempo, aproximadamente 6 meses.

La decisión final, acerca de la permanencia del chofer en la empresa, la toman entre el capacitador y el dueño antes de los tres meses de prueba (tiempo dictado por ley).

Les preguntamos si hacían exámenes o evaluaciones del desempeño o clima laboral, y nos respondieron que los hacen de un modo informal, es decir, cada dos o tres viajes el supervisor o encargado les pregunta a los chóferes si hubo algún problema o inconveniente en la ruta o por qué sucedió tal o cual problema y charlan acerca de la situación.

En cuanto al lugar elegido para instalar su empresa, nos explicaron que Pilar es un parque industrial donde no viven personas alrededor, o sea no hay viviendas; lo que facilita la instalación de la planta y la cantidad de transportes, como ocurre con la mayoría de las fábricas que están allí.

Al momento de describir a los chóferes, ellos los definen como hombres que buscan “ser libres” y que se aburre fácilmente. Consideran que los camiones son la privacidad de los chóferes y que lo consideran como propio y no de la empresa. Dicen que para ellos sus camiones son como sus casas.

Respecto a la rotación de empleados cada mes salen cuatro y entran otros cuatro a reemplazarlos.

Muchos renuncian porque les han cambiado su camión y esto no les gusta, les molesta que otro lo maneje. En cuanto a sus horarios, no pueden manejar de noche, razón por la cual manejan de ocho a once horas por día.

Por cada camión, viaja un solo chofer. Ya que consideran que de otro modo no sería rentable, principalmente porque nadie se termina de hacer cargo del camión.

El tema de las vacaciones lo hablan con su encargado o supervisor. La cantidad de días que se toman es de acuerdo a como marca la ley. Generalmente quieren seguir trabajando para que nadie se suba a su vehículo, muchas veces los incentivan a bajarse y que elijan quién los reemplazarán en su ausencia para no generan problemas entre los compañeros.

En cuanto a los francos semanales, disponen de un franco y medio por semana que se lo toman de acuerdo a las circunstancias. Muchas veces no se los toman, se acumulan y se van una semana seguida a sus casas, todo depende del punto de destino y carga u origen.

Los dueños de la empresa nos comentan que más de veinte días no pasan sin que se tomen un franco para que no se saturen, ya que necesitan un descanso. Ellos consideran que es necesario que se tomen vacaciones.

Nos parecía interesante también indagar si en alguna oportunidad hicieron o hacen torneos fuera del horario laboral. Si bien nos respondieron que no los pueden desarrollar por una cuestión de horarios de los propios empleados, porque las largas distancias se lo impiden, es una idea que les gustaría llevar a cabo en algún momento porque también les permitiría evaluar los reflejos o la habilidad motriz de los chóferes, y así poder observarlos mejor.

A la hora de liquidar los sueldos, cuando hay diferencias suelen sentarse a discutirlo para llegar a un acuerdo. Los sueldos son en razón de los kilómetros recorridos y es en este punto donde suelen encontrar las diferencias.

Otro asunto destacado de la entrevista fue destinado a la función del delegado y el papel del sindicato. Por lo que nos cuentan, el sindicato no se hace presente si no es por una cuestión de sueldos. Solo si algún chofer, y ha pasado, se presenta al sindicato para quejarse de lo que gana porque considera que no le han liquidado como corresponde.

Nos cuentan que, este año, los empleados tuvieron que elegir un delegado porque uno de los empleados tuvo la intención de postularse, sin embargo no ganó porque otro de sus compañeros “oficialista” (del lado de la empresa) compitió, ganando 33 a 4. Según el dueño, este último empleado escucha a sus compañeros y si hay algún reclamo lo maneja primero con ellos porque no está del lado del sindicato como ocurrió con el otro postulante que, según la opinión del dueño, solo competía por más dinero ya que era un sindicalista que buscaba hacerle daño a la empresa.

Este tema nos permitió indagar la comunicación entre los pares y con los dueños; primero preguntamos por la relación entre empleados, frente a esto nos explicaba que “son un rumbo especial”, y que los chóferes son “autistas”, así como se alejan de su familia, se alejan del mundo que los rodea, si bien hay algunos que son compañeros entre sí, otros simplemente se ignoran. Entre ellos hay mucho “chusmerío”, se suelen juntar en los puntos de descarga.

Solo juntaron a todos los chóferes en la elección de delegados, hace una semana, porque llegaron del sindicato y tuvieron que parar el transporte para que los empleados votaran al delegado.

Los empleados no están de acuerdo con el sindicato, sus formas de protesta, sus reclamos, ni tampoco con Moyano porque piensan que no son las personas

adecuadas para defender sus derechos, según explica el dueño que ha hablado con los empleados del tema.

Respecto a la transmisión de información, por ejemplo cuando es necesario dictar alguna orden o norma concreta, lo hablan con cada chofer en particular, como pueden ser cambios de conducta para que no haya contratiempos. Los empleados deben comunicarse diariamente, no pueden estar un día incomunicados. Nos comentan que cuánto más importante es la orden, más se desparrama, así que todos se enteran de un modo informal. Otro punto interesante que nos comentaron es que los chóferes entre sí se pueden comunicar sin cargo, esto los dueños de la empresa lo consideran algo importante.

Por último, nos quedó hablar de la motivación, acerca de esto preguntamos si tenían algún incentivo o plan para los empleados.

Nos respondieron que no se los incentiva con dinero, pero cuantos más kilómetros hace más dinero ganan al mes. Según el dueño, esto es un incentivo de acuerdo a la liquidación de haberes. Uno por convenio más el adicional por kilómetro recorrido. Nos aclaran que no tienen premios por no rotura del camión.

Ellos opinan que el chofer, por lo general, escala, es decir, quiere llegar a tener el mejor vehículo, digamos el más nuevo. Se entusiasman porque les brinda mayor confort, mayor seguridad y les permite competir con sus compañeros porque tienen el vehículo “más top”.

Cuando son camiones nuevos, que tienen computadoras de abordo, los chóferes reciben una capacitación especial para poder manejar, aunque “luego cometan muchos errores”, comenta el dueño. Para él, la motivación pasa por el tipo de camión que tiene para sus empleados; trabajan con vehículos 0 Km., con airbag, climatizador, aire acondicionado, ABS, EBS (que es control de estabilidad) y con normas más potentes que les permite viajar más cómodos y con las ventanillas cerradas. Esto genera mayor seguridad, cuentan que en caso de accidente, la cabina se desplaza hacia delante evitando la muerte del chofer, llegando tranquilos a sus casas “con tan solo un golpe en la rodilla”. La estructura de su habitáculo sale expulsada al exterior. En un año, suelen tener uno o dos accidentes en la ruta. La mayor causa de estos accidentes, son los mensajes de texto. En realidad, están prohibidos. Los teléfonos que les brinda la empresa tiene restringido el uso de mensajes de texto, ya que lo consideran peligroso. Igualmente aclaran que es imposible controlar que no los manden, porque cuentan con celulares particulares.

Les preguntamos si aplicaban alguna penalidad frente a los accidentes y nos dijeron que generalmente los echan, sin embargo hubo choques grandes que no se los echaron porque el chofer actuó como debía en tiempo y forma. Respondió adecuadamente. No se tiró a la banquina y así evitó un derrame o desastre ecológico ni tampoco mandó el camión a la mano de enfrente donde puede venir un micro con gente y causar miles de muertes. Ante la emergencia, se comportó perfectamente, evitando daños a terceros.

Bibliografía:

1. *Ferrari, Liliana*

Liderazgo y Motivación.

Ficha de Cátedra. Buenos Aires 2007.

Tema: Liderazgo y Motivación.

2. *Bruner, Luce*

El Clima de Trabajo en la Organización. Cáp.: 1, 2 y 4.

Editorial Trillas. México 1992.

Tema: Clima

3. *Filippi, Graciela*

El aporte de la Psicología del Trabajo a los Procesos de Mejora Organizacional.

Anexo: "Liderazgo, Poder y Motivación".

Editorial Eudeba. Buenos Aires 1998.

Tema: Liderazgo, Poder y Motivación.

**Espacio para registro de las autoridades de las VI Jornadas
Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del
Trabajo**

Comité organizador

Título: "EL LIDERAZGO EN TAREAS PELIGROSAS"
Categoría: Ponencias, comunicaciones e informes
Área temática: **Liderazgo, motivación y clima organizacional**
Autores principal: Mariángeles Gutiérrez y Evangelina Marano
Fecha de recepción:
Fecha de derivación:
Observaciones:

Comité científico

Ubicación definitiva: Rol y prácticas del psicólogo laboral
Aceptación: Aceptada sin observaciones
Observaciones: ■
Recomendaciones para
el Comité organizador: ■
Autoridad de evaluación: Comité científico
Fecha de devolución: