



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**TÍTULO**

**“Calidad de Vida Laboral en una Empresa de Generación de  
Energía Eléctrica”**

Alumno:

Luis Norberto Vassallo

Docente Tutor:

Ing. Orlando Vannucci

2017

## ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	6
<b>INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO</b> .....	7
<b>RESUMEN</b> .....	8
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	9
<b>Objetivos</b> .....	10
General .....	10
Específicos .....	10
<b>LA ORGANIZACIÓN</b> .....	12
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	15
<b>El Bienestar Psicológico Laboral</b> .....	15
<b>Bienestar subjetivo y bienestar psicológico</b> .....	17
<b>La calidad de vida laboral y las organizaciones</b> .....	18
<b>Metáfora que explica a la organización</b> .....	20
<b>La Organización desde la Dinámica del Poder</b> .....	22
<b>La Organización y la Motivación</b> .....	26
<b>La comunicación y sus consecuencias</b> .....	29
<b>Clima Laboral</b> .....	32
<b>Factores laborales psicosociales</b> .....	33
<b>Las formas de medir el estado de bienestar</b> .....	34
<b>A modo de conclusión</b> .....	37
<b>PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	38
<b>Delimitación de la situación del problema</b> .....	39
<b>Justificación de la Intervención</b> .....	39
<b>METODOLOGÍA</b> .....	40
<b>Eje orientador de la propuesta de mejora</b> .....	40
<b>Participantes</b> .....	40
<b>Técnicas e instrumentos para la recolección de datos</b> .....	40
<b>Procedimiento</b> .....	41
<b>Análisis</b> .....	41
<b>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</b> .....	42
<b>Aspectos Organizacionales</b> .....	42
<b>Aspectos observados en el Proceso Organizacional</b> .....	43
<b>Interacciones y Relaciones entre Grupos y Status de los mismos</b> .....	43

<b>Focos de Conflictos.....</b>	<b>43</b>
<b>Características de los empleados de la empresa estudiada .....</b>	<b>46</b>
<b>Resultados Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá &amp; Peiró, 1989)</b>	
<b>.....</b>	<b>51</b>
<b>Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010) .....</b>	<b>52</b>
<b>Conclusiones del Diagnóstico .....</b>	<b>59</b>
<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....</b>	<b>61</b>
<b>DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN .....</b>	<b>61</b>
Objetivos de la propuesta .....	61
Responsables .....	61
Recursos a utilizar .....	61
Previo al lanzamiento .....	62
Evaluación del impacto .....	63
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ENERGÍA DEL SUR SA .....</b>	<b>63</b>
Organización .....	63
Objetivo General .....	63
Objetivos Específicos .....	64
Procedimiento.....	65
<b>POLÍTICA DE CAPACITACIÓN ENERGÍA DEL SUR SA.....</b>	<b>106</b>
Disposiciones Generales .....	106
Diseño de la actividad de capacitación para personal operativo .....	107
Diseño de la actividad de capacitación para personal Administrativos y Jefes de áreas	
.....	109
Diseño de un Programa Out Door Training destinado al personal Gerencial de la	
empresa.....	111
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>114</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>116</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>124</b>

## Índice Gráficos y Tablas

Gráfico 1 Sexo .....	47
Gráfico 2 Estado Civil .....	47
Gráfico 3 Nivel Educativo .....	48
Gráfico 4 Horas Mensuales Trabajadas .....	48
Gráfico 5 Remuneración .....	49
Gráfico 6 Puesto.....	49
Gráfico 7 Departamento al que Pertenece .....	50
Gráfico 8 Realización de actividad asociada al bienestar .....	50
Gráfico 9 Escala de somatización .....	55
Gráfico 10 Escala de Desgaste.....	56
Gráfico 11 Escala de Alienación.....	57
Tabla 1 Cantidad de empleados de Energía del Sur SA .....	46
Tabla 2 Puntaje máximo y mínimo para evaluación de encuestas.....	51
Tabla 3 Resultados Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá & Peiró, 1989) .....	51
Tabla 4 Escala de Afectos.....	52
Tabla 5 Escala de Competencias.....	53
Tabla 6 Escala de Expectativas.....	54
Tabla 7 Escala de somatización .....	55
Tabla 8 Escala de Desgaste.....	56
Tabla 9 Escala de Alienación.....	56
Tabla 10 Escala de Clima Socio-laboral .....	57
Tabla 11 Escala de Condiciones del trabajo .....	58

“La Calidad de Vida de una persona es proporcional a su compromiso con la excelencia,  
independientemente de su campo de actividad “

*Vince Lombardi*

## **AGRADECIMIENTOS**

Al Gran Arquitecto del Universo.

A mi madre por haberme dado una buena crianza y todo su amor.

A mi esposa, María Ester, por todo el amor, cariño, comprensión y apoyo que siempre me ha brindado.

A mis hijos, Tomás y Marina, por estar siempre presentes en todos los momentos de este largo camino que es la vida.

Al profesor Orlando Vannucci, por haber aceptado ser el tutor de este proyecto de intervención y por todas las asesorías y todo su apoyo.



Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

CALIDAD DE VIDA LABORAL EN UNA EMPRESA DE GENERACION ELECTRICA.

**Integrantes:** (Apellido, Nombre y Carrera).....

LUIS NORBERTO VASSALLO - LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS.....

**Profesor Tutor del PG:**

Ing. Orlando VANNUCCI - Concuerdo con las observaciones corregidas y doy por Aprobado el TFG para ser presentado al Tribunal Evaluador.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Profesores:

Presidente:

1er Vocal:

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....

# Calidad de Vida Laboral en una Empresa de Generación de Energía Eléctrica

Luis Norberto Vassallo

Facultad de Ciencias de la Administración- Instituto Universitario Aeronáutico

## Resumen

El objetivo de este trabajo es realizar una propuesta de intervención organizacional en el sector de RRHH de una Empresa de Generación de Energía Eléctrica ubicada en la Ruta Prov.N°39 Km.12 de la Localidad de Comodoro Rivadavia, describir y explorar el Bienestar Psicológico Laboral, la Satisfacción Laboral, el Clima Socio-laboral, la Comunicación, la Motivación y las Condiciones Laborales de los empleados, que apunte a la optimización de la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de dicha organización.

Por ello se realizó el diagnóstico, donde se estudiaron los datos proporcionados por 46 trabajadores de la empresa en estudio. El 83,3 % es de sexo masculino y el 16,7 % femenino, con una edad promedio de 39,17 años (DT=2,291; Mediana= 35,5 años; Máx.=54 años; Mín.=25 años). Respecto del nivel de educación formal, el 41,7% tienen al menos secundario completo; el resto presenta terciario incompleto (4,2 %), terciario completo (10,3 %), universitario incompleto (18,8 %) y universitario completo (25 %).

Se utilizaron Entrevistas abiertas; Historias de vida laboral y/o relatos de las Trayectorias Psicosociales Laborales (Araújo, 1997; 2011); observaciones y documentos, registros y materiales varios y se analizaron los datos un cuestionario, compuesto por: Cuestionario de datos socio-demográficos y socio-laborales, Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010), Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá & Peiró, 1998), Escala de Condiciones del trabajo (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007) y la Escala de Clima Socio-laboral (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007).

Se presenta una propuesta de intervención que contiene los siguientes elementos: Manual de procedimientos, descripción de puesto, propuesta de capacitación para el personal.

**Palabras clave:** Calidad de Vida – Bienestar Psicológico Laboral – Satisfacción Laboral– Empresa de energía eléctrica.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se hallen en la realidad organizacional de la empresa de estudio.

El área temática de interés se refiere a Calidad de Vida Laboral en su acepción más amplia, tiene que ver con la satisfacción, la salud y el bienestar del trabajador y también con todo lo relacionado a su entorno laboral.

De lo anterior, partió la necesidad de realizar el presente proyecto.

En la actualidad, el fenómeno de la globalización ha generado un importante nivel de competencia internacional. Las organizaciones empresariales que quieran ser exitosas y consolidar su posicionamiento en el mercado, deberán ser innovadoras, flexibles y diversas.

Como se dijo, el impacto de la globalización pero también el de los avances tecnológicos y la rápida evolución de los sistemas de producción, han generado, por un lado, nuevas oportunidades y, por el otro, una diversidad de problemas que surgen de la adaptación de la empresa y los funcionarios que trabajan en ellas, a los cambios vertiginosos.

La Calidad de Vida Laboral se ha venido estudiando básicamente bajo dos grandes perspectivas, según Flores et al. (2010) los estudios sobre la calidad de vida en el trabajo se han realizado, tradicionalmente siguiendo la perspectiva objetiva que estudia la calidad de vida del sujeto a través de su entorno de trabajo; y la subjetiva, es decir, aquella que tiene en cuenta la calidad de vida laboral psicológica.

**La primera perspectiva**, la objetiva, tiene por finalidad mejorar la calidad de vida desde el punto de vista del entorno en el que se desempeña el sujeto que trabaja, mediante la consecución de intereses organizacionales. Es entonces la organización empresarial, entendida como un sistema, el principal interés en el estudio de esta perspectiva. El análisis, así, apunta a la empresa, entendida como un macro sistema, en el que se estudian

sus condiciones físicas, objetivas e intrínsecas del trabajo, y en cómo estas afectan en rendimiento.

A través de los resultados de estos análisis se pretende, luego, diseñar estrategias para obtener una mayor productividad y eficacia organizacional, como un paso previo e indispensable para satisfacer las necesidades del sujeto como trabajador. (Flores et al.,

2010)

**La segunda perspectiva**, la subjetiva, es decir, aquella orientada a estudiar la calidad de vida laboral psicológica del sujeto, presenta un mayor interés por los aspectos subjetivos del trabajador, atendiendo a su satisfacción, salud y bienestar.

En esta última perspectiva, priman los intereses individuales por sobre los de la organización empresarial. De este modo, los análisis orientados por ella, hacen hincapié en el microsistema. Así el modo en que cada trabajador experimente su ambiente de trabajo, determinará en gran medida, su calidad de vida laboral. (Flores et al., 2010)

El presente trabajo se fundamenta en el interés por profundizar en temáticas como el Bienestar Psicológico Laboral, la Satisfacción Laboral, el Clima Laboral, La Comunicación, La Motivación y las Relaciones de Poder como indicadores de la Calidad de Vida en una empresa de generación de energía eléctrica.

En una primera etapa, que constituirá una fase preparatoria, se procederá a la indagación propiamente dicha a fin de aproximarse al objeto de estudio, a través de entrevistas abiertas y de un macro cuestionario elaborado para dicho fin.

En una segunda etapa, se llevará a cabo una fase de planificación, organización y de evaluación de factibilidad de la intervención propuesta a la organización relevada usando como insumo el pre-diagnóstico organizacional realizado.

## **Objetivos**

### **General**

- Realizar una propuesta de intervención organizacional en el sector de RRHH de una Empresa de Generación de Energía Eléctrica ubicada en la Ruta Prov.N°39 Km.12 de la Localidad de Comodoro Rivadavia, que apunte a la optimización de la Calidad de Vida Laboral de sus trabajadores.

### **Específicos**

- Describir cómo son las Condiciones Laborales según la perspectiva de los trabajadores.
- Describir el nivel de subjetividad individual de los trabajadores en relación a la percepción que tienen sobre Satisfacción y Bienestar Psicológico Laboral.

- Describir el Clima Socio-laboral, según la perspectiva de los trabajadores.
- Describir el nivel de subjetividad individual de los trabajadores en relación a la percepción de la motivación, la comunicación y las relaciones de poder dentro de la organización.

## LA ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio del presente trabajo es Energía del Sur SA<sup>1</sup>. La elección de la misma, se basó en la buena predisposición de sus directivos en la realización del presente trabajo propuesto.

La empresa mencionada se dedica a la generación eléctrica desde 1996, situada en la Patagonia Argentina, Comodoro Rivadavia,

aporta su energía al Sistema Interconectado Patagónico, tiene como misión principal consolidar la generación de energía eléctrica en el mercado mayorista con alta calidad y confiabilidad.

Contribuye al desarrollo poblacional en su conjunto, llevando adelante políticas que aseguren el estricto cumplimiento de cada una de las disposiciones legales y corporativas, principalmente, sobre aspectos medioambientales.

El campo de la energía en los últimos años ha sido analizado como un mercado altamente competitivo debido al crecimiento del consumo mundial, para ello Energía del Sur ha buscado nuevas oportunidades de inversión asociando capitales nacionales y extranjeros interesados en invertir en nuestro país. Si bien el estado nacional ofrece aportes a través de créditos a estas empresas generadoras, Energía del Sur se ha mantenido al margen de este sistema de asociación con el estado nacional.

El creciente mercado de consumo, y principalmente en esta región del país la importante alza de la actividad petrolera, ha impulsado una progresiva ola de inversión privada para dar respuesta a esta demanda, Energía del Sur está desarrollando un proyecto de ampliación de su capacidad de generación de 40 megavatios a los ya 120 megavatios instalados, con lo cual no solamente dará respuesta a la demanda de la región sino que también se posicionará como la principal generadora, regulando el mercado eléctrico regional a partir de generar energía utilizando el vapor como principal combustible, atenuando las emisiones gaseosas y dando así respuesta a un problema social del cuidado del medioambiente. (EDSSA, 2011)

Es una empresa que sabe hoy a dónde quiere llegar y cómo lograrlo, para ello no es suficiente una inversión económica, sabe que su activo principal son las personas que integran su equipo de trabajo, por ello ha creado una estructura en la que todas las partes se interrelaciona e involucran, todos conocen bien el objetivo de la empresa y esta respecto a

---

<sup>1</sup> Toda la información referida a la empresa Energía del Sur SA se completó desde su página web: <http://www.edssa.com.ar/>

su personal. Los mismos están altamente comprometidos y orientados al logro de sus objetivos, la capacitación, la camaradería y la ética profesional son los ejes y el aire que se respira desde que se ingresa a la compañía que busca excelencia en el mercado.

**Visión:**

Consolidar la generación de energía eléctrica al Mercado Eléctrico Mayorista con alta calidad y confiabilidad bajo parámetros corporativos que sean asegurados por un minucioso control de calidad. (EDSSA, 2011)

**Misión:**

Proporcionar a los diversos sectores de la sociedad y de la industria energía eléctrica en cantidad y calidad suficientes que contribuyan al desarrollo poblacional en su conjunto. (EDSSA, 2011)

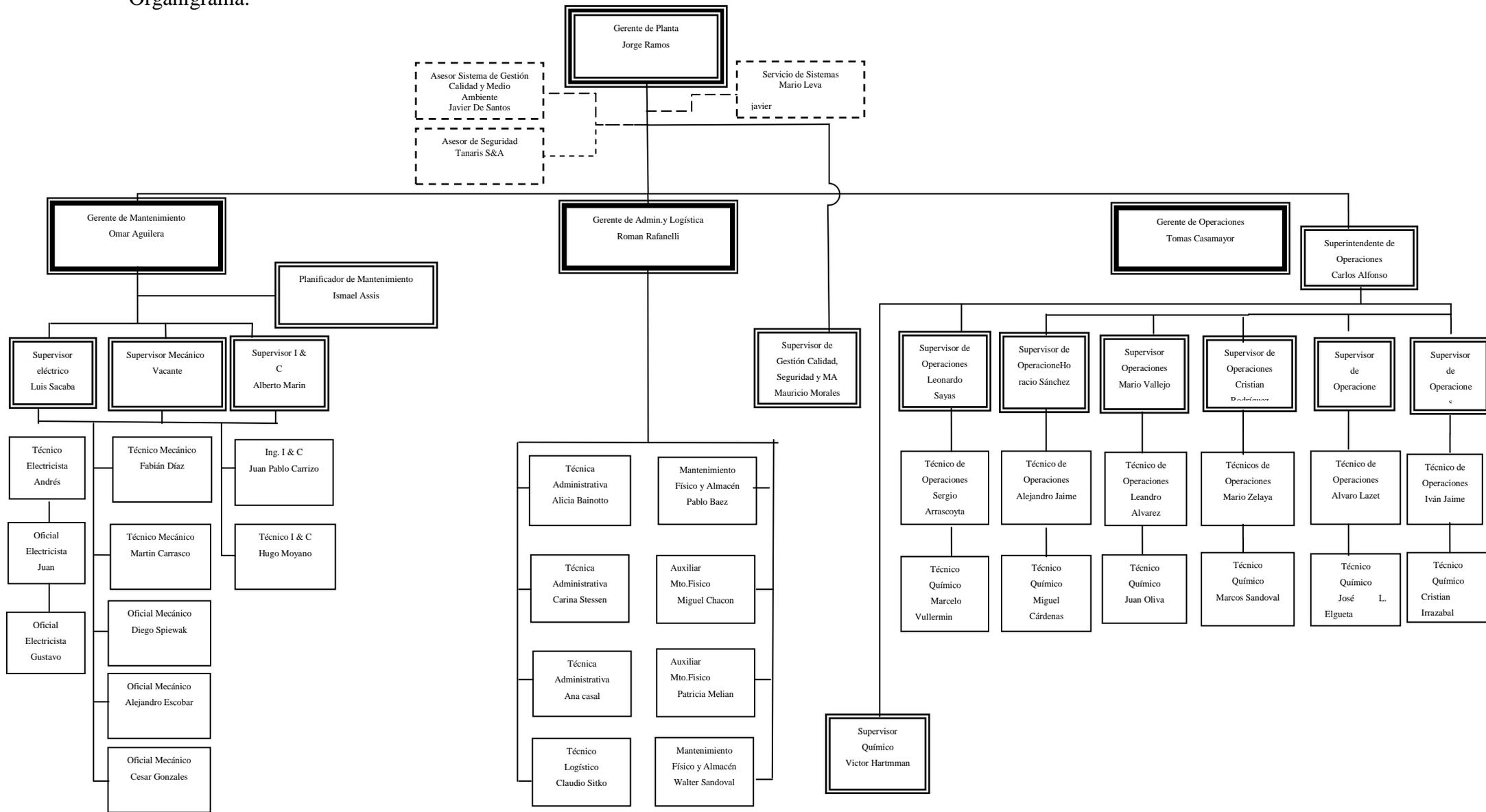
**Políticas:**

Llevar adelante políticas que aseguren el estricto cumplimiento de cada una de las normas y disposiciones legales y corporativas sobre aspectos medioambientales.

Mejorar la eficacia y eficiencia de la generación de energía, para brindar electricidad al menor costo, invirtiendo en proyectos y mejoras que hagan a la Empresa y sus colaboradores, más competitivos.

Todo el personal de Energía del Sur SA está en pleno conocimiento de los objetivos y metas de la organización. (EDSSA, 2011)

# Organigrama:



## MARCO TEÓRICO

### El Bienestar Psicológico Laboral

El trabajo se ha concebido como una actividad social, y como tal, puede ser fuente de bienestar o de malestar.

El bienestar constituye un referente teórico de primer orden, desde que la Organización Mundial de la Salud (OMS, 1948) lo utiliza, en su definición de salud como “Estado de completo bienestar físico, psicológico y social”. Es en ese momento que se enfatizó el estudio de las complejas relaciones entre bienestar y trabajo por parte de la Psicología de las organizaciones y el trabajo.

De esta manera, el Bienestar Psicológico Laboral al ser un fenómeno multifactorial, posee el potencial analítico de no circunscribirse a relaciones acotadas o a factores de personalidad. Por ello, puede ser abordado en términos de un enfoque de prevención y de intervención no solo sobre los efectos en las personas sino también sobre los procesos que lo producen (Filippi, 2003; Ferrari, 2007). Por ello, se debe atender a dos componentes estructurales de una empresa:

- El desarrollo de la eficiencia operativa y la preservación del equilibrio organizacional, junto a
- la promoción de la salud y el desarrollo personal de los integrantes que la componen. (Filippi, 2003: 27)

Es conocido por todos que la relación del hombre con la naturaleza se encuentra mediada por proceso del trabajo; el hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y, de esa manera se transforma a sí mismo. El producto del trabajo preexiste en la conciencia del hombre antes de producirlo, a través de su capacidad de anticipación. De esta manera, lo psicológico constituye un elemento prioritario en esta relación, y el trabajo es una actividad social. Ahora bien, el hombre, entonces, es un complejo de procesos y relaciones que lo determinan, y posibilitan la producción y el cambio. De allí la importancia de explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en las relaciones entre el hombre, el mundo externo laboral y el mundo interno. Las perturbaciones provenientes del medio ambiente, el laboral específicamente, tienen diferentes efectos sobre el sujeto ya que se relacionan a la manera en que son procesadas por su estructura de personalidad. Un sujeto capaz de manejar estas relaciones es un sujeto

que posee plasticidad, es decir, es posee capacidad de adaptación y aprendizaje. (Filippi, 2003)

Entonces, uno de los procesos psicosociales importantes a la hora de obtener una mayor calidad de vida en el trabajo es el Bienestar Psicológico que se disfrute dentro de él (Salanova et al., 1993).

En este contexto, diferentes autores coinciden en que términos como los de bienestar, felicidad, satisfacción, salud, e incluso optimismo, y expresiones como las de salud mental, calidad de vida o experiencia óptima son usados como sinónimos, y se los intercambia para invocar significados diferenciados; si bien pertenecen a un mismo campo semántico. Lo mismo puede decirse a propósito de expresiones como las de bienestar subjetivo y bienestar psicológico. (Blanch et al., 2010)

Los términos bienestar psicológico y bienestar subjetivo remiten a dos tradiciones de estudio: una, el bienestar psicológico, que se centra en el estudio del crecimiento personal, el propósito en la vida y la autorrealización (perspectiva eudaimónica), y otra, el bienestar subjetivo, que se centra en la experiencia de satisfacción con la propia vida, factor cognitivo; un elevado nivel de afecto positivo y un bajo nivel de afecto negativo, factores afectivos, (perspectiva hedonista)<sup>2</sup>. (García-Alandete, 2014)

A partir de esto se puede afirmar que existen consensos: el bienestar tendría una dimensión básica y general que es subjetiva; y el bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos-emocionales (referido a los estados de ánimo del sujeto) y otra centrada en los aspectos cognitivos-valorativos (referido a la evaluación de satisfacción que hace el sujeto de su propia vida. (Cuadra y Florenzano, 2003)

En la experiencia de estar bien en la vida y en el trabajo confluyen factores situacionales y personales. De ahí deriva la coexistencia de explicaciones centradas en la situación o centradas en la persona. Entre estas explicaciones existe un juego dialéctico donde predomina el segundo enfoque, en el cual la persona trabajadora aparece no solo como el escenario de manifestación del Bienestar Laboral, sino también como un decisivo factor de producción del mismo. (Blanch et al., 2010)

Es por eso que existe una rama de la Psicología orientada a la salud, que tiene por finalidad el bienestar subjetivo y psicológico del trabajador, su crecimiento y su

---

<sup>2</sup> Eudaimonía (del griego εὐδαιμονία) es un término que hace referencia a la plenitud del ser, suele traducirse como "felicidad", entendida como crecimiento personal, autodeterminación, logro de metas, sentido de la vida, actualización de los potenciales personales y autorrealización. El hedonismo (del griego ἡδονή), sostiene que el placer es el mayor bien, el que aporta al individuo la mayor felicidad. (García-Alandete, 2014)

autorrealización personal y un campo investigativo que aporta a la prevención de trastornos mentales ocupacionales.

### **Bienestar subjetivo y bienestar psicológico**

Diversos estudios apuntan a relevar que los individuos, en general, parecen adaptarse hasta cierto punto a las condiciones buenas y malas que les toca en la vida, lo que se correlaciona con el bienestar subjetivo. Los rasgos o elementos a tener en cuenta en el bienestar subjetivo son:

El optimismo es un rasgo de disposición que actúa de mediador entre los eventos externos y su interpretación personal, este rasgo presenta variaciones de magnitud. Para Peterson (2000), el optimismo involucra componentes cognoscitivos, emocionales y motivadores.

La felicidad puede considerarse un rasgo o un estado. Ya sea porque se la considera como un estado general que se logra por estados parciales o situacionales de felicidad, o porque se la considera un sentimiento general que permite ver de manera positiva las diferentes situaciones o avatares que proporciona la vida. La felicidad es un concepto que incluye las dimensiones afectivas y cognitivas del sujeto.

La personalidad es un predictor del bienestar subjetivo. Un modelo conceptual plantea que algunas personas tienen una predisposición genética para estar felices o no estarlo y que probablemente su causa se debe a las diferencias individuales innatas en el sistema nervioso. Los factores estables de personalidad pueden ejercer una influencia a largo plazo y los factores circunstanciales puedan variar ligeramente la línea base del bienestar. (Cuadra y Florenzano, 2003)

Para la tradición hedónica, “la satisfacción es un juicio, una medida a largo plazo de la vida de una persona, mientras que la felicidad es un balance de los afectos positivos y negativos que provoca una experiencia inmediata” (Díaz et al., 2006: 572). Concretamente, el bienestar presentaría una estructura con tres factores: satisfacción con la vida, afecto positivo, y afecto negativo.

Pero, para la tradición del bienestar psicológico, la atención se centra en el desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal.

Ryff (1989a, 1989b) sugiere un modelo multidimensional de bienestar psicológico, compuesto por seis dimensiones: auto-aceptación, relaciones positivas con otras personas,

autonomía, dominio del entorno, propósito en la vida, y crecimiento personal. (Díaz et al., 2006)

Auto-aceptación: es un criterio central del bienestar. Las personas intentan sentirse bien consigo mismas aun cuando son conscientes de sus propias limitaciones.

Mantener relaciones positivas con otras personas. Resulta necesario mantener relaciones sociales estables y tener amigos confiables. La capacidad para amar es valorada como un componente del bienestar y de la salud; diferentes estudios han señalado que el aislamiento social, la soledad, y la pérdida de apoyo social están relacionados con el riesgo de padecer una enfermedad.

Autonomía. Para sostener su propia individualidad en los diferentes contextos sociales, las personas necesitan de sus propias convicciones (autodeterminación), y mantener su independencia y autoridad personal. La autonomía permite resistir la presión social y auto-regula el comportamiento de las personas.

Dominio del entorno es la habilidad personal para elegir o crear entornos favorables para satisfacer los deseos y necesidades propios. Las personas que poseen dominio del entorno sienten cierto control sobre el mundo, y por ello se sienten capaces de influir sobre el contexto que les rodea.

Propósito en la vida. Las personas necesitan plantearse metas, definir objetivos que otorgan sentido a su vida.

Crecimiento personal. Las personas necesitan desarrollar sus potencialidades, seguir creciendo como persona y llevar al máximo sus capacidades. (Díaz et al., 2006)

## **La calidad de vida laboral y las organizaciones**

La expresión "calidad de vida" ha sido estudiada por numerosos autores y organismos internacionales mediante diferentes enfoques y con fines diversos, siempre intentando definir y medir las dimensiones que deben ser incorporadas en el concepto. En esto coinciden en que para tal fin, el mismo debe incluir aspectos subjetivos y objetivos, físicos y psicológicos individuales y colectivos.

La Organización Mundial de la Salud (OMS:) define "calidad de vida" como "la percepción que cada individuo tiene de su posición en la vida en el contexto del sistema cultural y de valores en que vive y en relación con sus metas, expectativas, estándares y preocupaciones." Esta definición incluye aspectos físicos, psicológicos, sociales y ambientales, es decir, se entiende a la misma como la sumatoria de las condiciones de vida

(variables objetivas) más el grado de satisfacción (variables subjetivas relacionadas con los sentimientos y la percepción individual). (Urzúa y Caqueo-Urizar, 2012)

Se puede afirmar que el término pertenece a un universo ideológico debido a que se relaciona con el sistema de valores del individuo. Estos valores cambian en función de cada individuo, de las comunidades, de los lugares, etc., por lo que “calidad de vida” consiste en la sensación de bienestar del sujeto, incluyendo las percepciones subjetivas y personales que lo llevan a “sentirse bien”. (Cardona y Agudelo, 2005)

Actualmente se la considera un proceso de alta complejidad en el cual la percepción individual del nivel de bienestar es un componente muy importante. Esta “idea de proceso nos permite entender la calidad de vida como realidad dinámica y continuamente emergente”. (Urzúa y Caqueo-Urizar, 2012)

La calidad de vida laboral es un concepto que pretende reconciliar los aspectos del trabajo que tienen que ver con las experiencias individuales y con los objetivos organizacionales.

El segundo elemento es definido por Aldo Schlemenson (1998) de la siguiente manera:

La organización constituye un sistema socio-técnico integrado, deliberadamente constituido para la realización de un proyecto concreto, tendiente a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de una población o audiencia externa, que le otorga sentido. Está inserta en un contexto socio-económico y político con el cual guarda relaciones de intercambio y de mutua determinación.

De esta definición extrae seis dimensiones relevantes: el proyecto en el que se sustenta la organización; la estructura organizativa; la integración psicosocial; las condiciones de trabajo; el sistema político; el contexto.

En la dimensión integración psicosocial, el autor plantea dos tipos de relaciones interpersonales; una de eje vertical, las relaciones con la autoridad, y otra horizontal, las relaciones entre pares. Aquí puede darse la existencia de problemas provenientes de conflictos interpersonales; los que pueden incidir en el grado de cohesión, integración, espíritu de cuerpo y en última instancia, en el rendimiento. Cuando una problemática se instala en los grupos de trabajo se requiere un proceso de consideración de la misma y la búsqueda de soluciones. La emergencia de conflictos interpersonales debe estimarse, pues anticipa que algo anda mal en el seno de la organización. (Schlemenson, 1998)

Las condiciones de trabajo están directamente relacionadas a la satisfacción y realización de los miembros. El tratamiento que ellos sienten que reciben condiciona su vínculo con la organización y resulta determinante de su identificación y compromiso con la tarea. En ese sentido, un tratamiento justo y equitativo referido a las condiciones de trabajo involucra, para Schlemenson (1998), estos aspectos: el salario; la tarea y la posibilidad de realización personal que pueda lograrse; las alternativas de desarrollo y carrera que se ofrecen; las oportunidades de participar; el confort y la salubridad de los lugares de trabajo, entre otros. Actualmente, las condiciones de trabajo apuntan a la contención de las ansiedades vinculadas con la satisfacción laboral, la inseguridad y las expectativas de trato equitativo, que tienen los miembros de una organización determinada.

Completa Filippi (2003), citando a Bleger, que las organizaciones poseen una existencia psicológica, pues están constituidas por seres humanos. Es por eso que una institución puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora de bienestar, o puede ser causa de empobrecimiento y de enfermedad individual y social, por ello es “depositaria y responsable de la prevención y el desarrollo de la capacidad de trabajo que las personas conllevan”. (p. 27)

### **Metáfora que explica a la organización**

Morgan (1991) aborda a las organizaciones desde una perspectiva comprensiva.

Él define a las Organizaciones como fenómenos complejos y paradójicos, que pueden interpretarse de muchas maneras diferentes. Refiere también que el hombre, habitualmente, busca explicaciones homologando lo nuevo a imágenes conocidas, es por ello que afirma que muchas de estas interpretaciones sobre los fenómenos organizaciones son metafóricas.

Su premisa básica es que todas las teorías y explicaciones desarrolladas para entender la naturaleza intrínseca de las organizaciones se basan en metáforas, concibiendo que estas van más allá de ser un recurso discursivo, fundamentalmente, ayudan a comprender un elemento de la experiencia en términos de otros.

En otras palabras pensar a las organizaciones en términos metafóricos no solo facilita su entendimiento y abordaje, sino que permite abrir en el mismo ejercicio de comprensión una nueva dimensión que no había sido pensada antes.

Desarrolla con detalle seis tipos de metáforas organizacionales:

1. La organización como máquina (metáfora mecanicista)

2. La organización como organismo (metáfora ecológica)
3. La organización como fenómeno cultural (metáfora social)
4. La organización como sistema de gobierno (metáfora política)
5. La organización como prisión psíquica (metáfora de Platón)
6. La organización como cerebro (metáfora holográfica)

Del mismo modo que sugiere Morgan (1991), nuestro propósito explícito es comprender “el complejo y paradójico carácter de vida organizacional” que rige en su esencia a la organización objeto de estudio, es por ello que siguiendo su desarrollo teórico acerca de cada una de estas imágenes, interesa desarrollar la metáfora de “Organizaciones como sistema de gobierno”, puesto que es la que representaría a la organización en estudio.

Se trata de organizaciones en las que el personal jerárquico habitualmente habla de autoridad, poder, y relaciones entre superiores y subordinados.

Es por ello que las Organizaciones como los Gobiernos “emplean sistemas de régimen como medio de crear y mantener el orden entre sus miembros” (Morgan, 1991). Entre dichos regímenes de funcionamiento político se encuentran:

Autocracia: se trata del gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control que ejerce.

Burocracia: régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores de tipo racional-legal de autoridad.

Tecnocracia: dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder y la capacidad de resolver problemas relevantes.

Cogestión: dominio donde partes opuestas comparten dirección conjunta de intereses mutuos.

Democracia representativa: régimen ejercido a través de elecciones, actúan en nombre del electorado y lo ejercen por un periodo de tiempo específico o mientras mantengan el apoyo.

Democracia Directa: sistema donde todos tienen derecho a gobernar y esto implica tomar decisiones. (Organizaciones cooperativas). (Morgan, 1991)

Es decir, que una organización puede funcionar como un sistema de gobierno en el que la cúpula directiva ejerce el poder, determina las pautas de trabajo y los empleados deben acomodarse a ellas, pero el mecanismo que la rija puede ser autoritario, burocrático, democrático, etc., o como acontece habitualmente con modalidad mixta; inclusive las diferentes sub-áreas a su vez pueden funcionar con regímenes diferentes.

Es claro, que en dichas organizaciones se ponen en juego diferentes intereses, que con el transcurrir del tiempo y los procesos pueden entrar en conflicto; los conflictos surgen siempre que los intereses chocan.

Por consiguiente, de la mano del conflicto aparece el poder. Asimismo, de la lucha por el poder surge el conflicto.

### **La Organización desde la Dinámica del Poder**

Toda estructura de acción colectiva, por estar sostenida sobre las incertidumbres “naturales” de los problemas por resolver, se constituye como sistema de poder. (Crozier y Friedberg, 1991)

Pero el poder, en este caso, no es simple reflejo y producto de una estructura de autoridad organizativa o social, ni un atributo; es el resultado de la movilización por parte de los actores de las fuentes de incertidumbre que ellos controlan en la estructura de un determinado juego, por sus relaciones y transacciones con los otros participantes en ese juego. Es, pues, una “relación” que en tanto mediación específica y autónoma de los objetivos divergentes de los actores, está siempre ligada a una estructura de juego.

Desde este punto de vista, el cambio no es la concepción ni la puesta en práctica de un modelo más “racional” de organización social, sino un proceso de creación colectiva a través del cual los miembros de una colectividad aprenden juntos, es decir inventan y determinan nuevas formas de jugar el juego social de la cooperación y el conflicto, y adquieren las capacidades cognitivas, de relación y organizativas correspondientes.

La conducta de un individuo frente a sus superiores jerárquicos no corresponde a un simple modelo de obediencia y de conformismo, aun cuando esté moderado por una resistencia pasiva. Es el resultado de una negociación.

Por supuesto, la autonomía del miembro de menor jerarquía y las tradiciones técnicas y sociales del oficio definen de una manera estrecha el campo de esta negociación. Pero la conducta de este miembro también está en función de las posibilidades de agruparse con sus colegas y de su capacidad para construir relaciones, comunicarse, gestar alianzas y soportar las tensiones psicológicas propias de cualquier conflicto. Pero la conducta depende, por último y sobre todo, de la elección que haga sobre lo que considere el “mejor partido”. (Crozier y Friedberg, 1991)

Los hombres no se adaptan pasivamente a las circunstancias, sino que son capaces de jugar con ellas. Los actores no son nunca totalmente libres, pero el sistema está

igualmente influido, incluso corrompido por las presiones y las manipulaciones de los actores.

Por esto, una organización no es un conjunto transparente, sino el reino de las relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden.

Los actores no tienen más que una libertad restringida, y solo son capaces de una racionalidad limitada. Dicho de otro modo: los actores, su libertad y su racionalidad, sus objetivos y sus necesidades, o si se quiere, su afectividad, son constructos sociales y no entidades abstractas. (Crozier y Friedberg, 1991)

Partiendo de esto, el problema es descubrir las condiciones materiales, estructurales, y humanas del contexto, que limitan y definen esta libertad y esta racionalidad, y de ahí el sentido de los comportamientos empíricamente observables.

Este planteamiento puede definirse alrededor del concepto central de “*estrategia*”.

En resumen, un comportamiento siempre presenta dos aspectos: uno ofensivo (aprovechar las oportunidades con miras a mejorar su situación), y otro defensivo (mantener y actuar su margen de libertad y su capacidad de actuar).

El concepto de estrategia permite un análisis capaz de descubrir regularidades.

Para abordar desde esta perspectiva el contexto organizativo (visión pasiva), o el constructo organizativo (visión activa), es indispensable incorporar el concepto de “poder”.

En tanto mecanismo fundamental de estabilización del comportamiento humano, el poder es la base del conjunto de relaciones que él conforma. El denominador común de todas las manifestaciones de poder, cualquiera sea su tipo, implica siempre la posibilidad para algunos individuos o grupos de actuar sobre otros individuos o grupos.

Lo esencial del poder es su carácter de relación, y no que es un atributo de los actores. No se trata de una relación abstracta, sino de una relación situada, y por lo tanto contingente en cuanto a los actores y a la estructura en la cual actúan. El poder es una relación de intercambio, por lo tanto de negociación.

Es una relación “instrumental”, es decir, se concibe con la perspectiva de un fin que motiva el ajuste de recursos de los actores. Es una relación “no transitiva”, es decir, es inseparable de los actores comprometidos en una relación, y del tipo específico de acciones demandadas. Es una relación “recíproca pero desequilibrada”, ya que para que haya negociación ambos actores deben poseer recursos que puedan poner en juego, pero si los recursos fueran similares, no cabría la posibilidad de una relación de poder. (Crozier y Friedberg, 1991)

Así, el poder puede precisarse como una relación de intercambio y por lo tanto recíproca, pero en la que los términos del intercambio favorecen más a una de las partes involucradas. Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que uno no está totalmente desvalido frente al otro. (Crozier y Friedberg, 1991)

El poder reside pues en el margen de libertad de que disponga cada uno, esto es, en rehusar lo que el otro le pida. Y la fuerza, la riqueza, el prestigio y la autoridad, es decir, los recursos que poseen unos y otros, no intervienen sino en la medida en que estos les proporcionen una libertad de acción más grande.

A veces un comportamiento completamente previsible, tiene un significado y conlleva consecuencias que sobrepasan el juego en sí, que cambian la naturaleza de lo que está en juego y de las zonas de incertidumbre. Entonces la estrategia de cada actor intentará modificar a su favor las condiciones estructurales y las reglas que rigen su interacción con el prójimo, para conservar lo más abierto posible el abanico de sus comportamientos potenciales, y restringir el de su adversario.

La situación social de los actores permite también comprender la forma en que cada uno de ellos puede percibir y utilizar el factor tiempo en las relaciones de poder. Un actor puede aceptar perder en el corto plazo si proyecta que ganará después, pero además, quien puede fijarse un horizonte temporal más lejano, en una relación de poder, tiene ventajas.

Sin embargo, existen limitaciones estructurales que pueden atenuar e incluso anular las desigualdades, y es que no basta con entender los recursos de que disponen los actores, es necesario que sean movilizables en la relación específica, y que sean pertinentes en relación con los objetivos del otro.

Poder y organización están ligados entre sí de manera indisoluble, los actores no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí, más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones.

Posteriormente, las estructuras y las reglas que rigen el funcionamiento oficial de una organización, son las que determinan los lugares donde podrán desarrollarse esas relaciones de poder. (Crozier y Friedberg, 1991)

El poder, a su vez, junto con las capacidades de acción de los individuos o de los grupos dentro de una organización, depende del control que puedan ejercer sobre una fuente de incertidumbre que afecte la capacidad de la organización para alcanzar sus propios objetivos. Así, cuanto más crucial para la organización sea la zona de incertidumbre controlada por el individuo o grupo, mayor será su poder.

Se pueden distinguir cuatro fuentes de poder, correspondientes a los diferentes tipos de fuentes de incertidumbre especialmente pertinentes para una organización:

- a) Las que provienen del control de una competencia particular, y de la especialización funcional.
- b) Las que están ligadas a las relaciones entre una organización y sus entornos.
- c) Las que nacen del control de la comunicación y de la información.
- d) Las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales. (Crozier y Friedberg, 1991)

Estas fuentes de poder se explican de la siguiente manera:

a) El experto es el único que sabe hacer las cosas, lo cual le permite resolver algunos problemas cruciales para la organización. Su intervención es negociada contra beneficios y privilegios.

b) El control de las relaciones de la organización y el medio tampoco es, simplemente, una forma de pericia. Los ambientes pertinentes de una organización, es decir, los segmentos de la sociedad con los que se relaciona, constituyen siempre una fuente de perturbación potencial de su funcionamiento interno, y por lo tanto, una zona de gran incertidumbre.

Entonces, los individuos y los grupos que por sus múltiples dependencias, o por su capital de relaciones, puedan controlar, en parte, esta zona de incertidumbre y amoldarla en beneficio de la organización, dispondrán –en forma natural- de un considerable poder dentro de esta.

c) La forma en que se organiza la comunicación y los flujos de información, crean poder. Quien para poder cumplir con la tarea o función asignadas a su puesto necesita información de los otros, está en una posición en la que tal otro tiene poder sobre él.

d) La utilización de las reglas organizativas es la cuarta fuente de poder, y se puede comprender como una respuesta de la dirección al problema que plantea la existencia de las otras tres fuentes de poder. (Crozier y Friedberg, 1991)

Generalmente se admite que la regla es un medio que está en manos del superior para obtener un comportamiento de conformidad con sus subordinados. Pero el efecto racionalizador de la regla también restringe el margen de arbitrariedad del superior.

Finalmente, siguiendo a Crozier y Friedberg (1991) se podría dudar sobre los objetivos comunes que se supone tienen las organizaciones. Este autor establece que puede haber objetivos compartidos pero no unicidad de objetivos, por dos razones:

- La división del trabajo y la posición en el organigrama, hacen que cada miembro de la organización tenga una visión particular deformada de los objetivos de esta. (Les conviene considerar el objetivo que se les asigna como el objetivo principal).
- Dado que los recursos y beneficios son escasos, los individuos y los grupos están en competencia entre sí, por su distribución.

Es decir, la organización regulariza las relaciones de poder. Dado su organigrama y sus reglamentos internos, restringe la libertad de acción de los individuos y los grupos, con lo cual condiciona profundamente la orientación y el contenido de sus estrategias. (Crozier y Friedberg, 1991)

## La Organización y la Motivación

La motivación se define como el deseo de una persona de satisfacer ciertas necesidades; las mismas presentan un carácter individual. Como consecuencia, estudiar o investigar la motivación de los empleados de una organización es sumamente complejo. Las diferentes teorías de la motivación intentan explicarla desde diferentes niveles de análisis, entre las más destacadas por los diferentes autores se encuentran: la jerarquía de las necesidades de Maslow (1954), los dos factores de Herzberg (1959), la teoría de la equidad de Adams (1963), las cuales serán desarrolladas a continuación.

Maslow (1954) desarrolla su teoría definiendo que en cada persona existen cinco necesidades dispuestas a través de una jerarquía acorde a su importancia (véase figura 1).



Si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre de modo sustancial deja de motivar y da paso a la siguiente necesidad. Maslow (1954) realizó una diferenciación entre las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad), las cuales se satisfacen de modo extrínseco; y las necesidades de orden superior (aceptación, estima y autorrealización), que se satisfacen intrínsecamente.

La teoría de los dos factores o teoría de motivación e higiene (Herzberg, 1959) postula que lo opuesto a la satisfacción es la falta de satisfacción y que se contraponen insatisfacción y falta de satisfacción. No son opuestas, satisfacción e insatisfacción, debido a que al suprimir las características insatisfactorias de un trabajo, el mismo no es considerado satisfactorio. Los factores motivacionales que generan satisfacción (oportunidades de ascenso, desarrollo personal, reconocimiento, responsabilidad, logro, etc.) son distintos a los factores de higiene que llevan a la insatisfacción (calidad de la supervisión, salario, políticas de pago de la empresa, condiciones físicas del trabajo, relaciones interpersonales y seguridad laboral, etc.). (Manso Pinto, 2002)

La teoría de la equidad sostiene que los empleados están motivados por el deseo de ser tratados de manera equitativa y justa. Si estos se sienten bien tratados, crece su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado. Sin embargo, si entienden que se les trata injustamente, estarán motivados para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad. Los individuos comparan sus aportes a la empresa (esfuerzo, experiencia, educación, competencia) y los beneficios que reciben de la misma (salario, aumentos, reconocimiento), con los de sus compañeros. Es decir, perciben lo que obtienen del empleo, en función a sus aportaciones al mismo, para luego realizar las comparaciones en relación a los aportes y beneficios de los otros miembros de la organización, con la relación equivalente de los demás.

Adams (1963), máximo exponente de la teoría de la equidad, explica los mecanismos motivacionales a través de la mencionada teoría. Define que la motivación deriva de un proceso de comparación social, diferenciando cinco etapas para mencionado proceso:

1. Primera etapa. El empleado distingue entre sus contribuciones a la empresa y las compensaciones que obtiene de la misma.
2. Segunda etapa. Compara la proporción entre sus aportaciones y compensaciones con las de sus compañeros. En esta comparación podría surgir un sentimiento de equidad o de inequidad. Los criterios de comparación son los siguientes:

- Yo interior o interno propio (las experiencias del individuo en otro puesto dentro de la organización actual)
  - Yo exterior o externo propio (las experiencias del empleado en otro puesto fuera de la organización actual)
  - Otro interior o interno de otro (otro/s individuo/s dentro de la empresa del individuo)
  - Otro exterior o externo de otro (otro/s individuo/s fuera de la organización del trabajador)
3. Tercera etapa. Si el individuo verifica que en efecto existe inequidad exteriorizará una tensión que será tanto mayor cuanto mayor sienta que es la desigualdad.
  4. Cuarta etapa. El empleado se sentirá estimulado, con el objetivo de calmar la tensión surgida, de disminuir la desigualdad mediante su intervención.
  5. Quinta etapa. Con la finalidad de disminuir la tensión, existen numerosas reacciones comportamentales (distorsión de la percepción de las compensaciones, influenciar a los compañeros para que modifiquen sus contribuciones, realizar comparaciones con grupos más favorables, y la más frecuente es la variación de las contribuciones propias). Intentarán reducir sus contribuciones y aumentar las compensaciones que recibe. (En Méndez Benavides, 2011)

Adams (1963), sostiene que la comparación social puede dar resultados de un balance favorable o desfavorable hacia el empleado con relación a sus compañeros. Si su balance es favorable, percibirá que se encuentra sobre-compensado respecto a su desempeño; mientras que si su balance es desfavorable se sentirá infra-compensado. (En Méndez Benavides, 2011)

$$\frac{\text{Resultados Personales}}{\text{Aportaciones Personales}} = \frac{\text{Resultados Ajenos}}{\text{Aportaciones Ajenas}}$$

Este autor ha realizado una investigación identificando las compensaciones con el conjunto de sueldos y bonos; y las contribuciones con la evaluación subjetiva de la cantidad y calidad de la tarea realizada. Sustenta que los empleados reaccionan de forma diferente dependiendo que se encuentren en un sistema de pago por horas o a destajo, ya sea se sienta sobre-compensado o infra-compensado. Los resultados obtenidos son los siguientes:

- Los individuos que se consideren sobre-compensados, en el trabajo a destajo, tenderán a aumentar sus contribuciones mejorando la calidad de su desempeño, en detrimento de la cantidad, dando por resultado la reducción de la recompensa, procurando como consecuencia una disminución en el sentimiento de sobre compensación. Por otra parte, aquellos que se encuentran bajo un sistema de pago por horas (las compensaciones están previamente fijadas con independencia del desempeño), reduce la inequidad tratando de aumentar sus contribuciones en calidad y en cantidad. Es paradójico que un individuo intente reducir la inequidad a su favor, sin embargo, los motivos de seguridad desempeñan un papel importante ya que el trabajador que se desempeña por debajo de su sueldo resulta poco interesante para su empleador, y además, se verá desplazado por sus compañeros más productivos.
- Los empleados que se consideran infra-compensados. En un sistema de pago a destajo, si se considera que el porcentaje recibido por pieza es muy bajo, incrementarán la cantidad producida a expensas de la calidad, con el objetivo que asciendan las compensaciones sin aumentar las contribuciones. En cambio, cuando la paga es fijada por horas, disminuyen el rendimiento en cantidad y calidad, o buscan otras compensaciones que complementen las económicas. (En Méndez Benavides, 2011)

### **La comunicación y sus consecuencias**

Kreps (1995) entiende la comunicación en las organizaciones como un proceso de recolección de información interna, realizada por los miembros de la misma, teniendo en cuenta tanto la información sobre la organización como de los cambios que se producen en la misma.

Se puede agregar que los miembros de la organización también tienen en cuenta la información recogida por el contexto externo.

Ahora bien, se entiende por información al resultado de la comunicación (datos objetivos), a través del cual las personas crean significados (imágenes mentales) para comprender y predecir el mundo que los rodea, consecuentemente, la información reduce la incertidumbre favoreciendo las elecciones que deben realizar los sujetos para desempeñar sus metas individuales y organizacionales.

La ausencia de información en las organizaciones relacionada con lo que se espera de sus miembros para llevar a cabo sus tareas puede dar como resultado consecuencias negativas para el cumplimiento de las metas establecidas.

Con una comunicación abierta y fluida se facilita tanto la cooperación como la coordinación, dando como resultado la cohesión grupal fundamental para alcanzar los objetivos organizacionales, es decir, que las relaciones interpersonales funcionales se establecen debido a que la comunicación otorga poder a los individuos, quienes de este modo trabajan en conjunto para conseguir la meta organizacional. (Kreps, 1995)

Por lo tanto, es importante que las partes de la organización trabajen conjuntamente y compartan la información relevante con el resto de la organización.

La comunicación favorece a los individuos para que puedan manifestarse de forma correcta frente a las limitaciones constantes dentro de la organización, al permitirles reconocer y adecuarse tanto a las tareas como a los problemas cambiantes.

Para Kreps (1995), existen dos sistemas primarios de comunicación en las organizaciones: los canales internos y los canales externos. Los canales internos de comunicación son los mensajes (símbolos que las personas le dan importancia y les otorgan significados) que favorecen la interrelación humana dentro de las organizaciones y entre los empleados de las mismas. Este canal de comunicación permite el desarrollo, la coordinación y el cumplimiento formal de las tareas; el conocimiento de las metas y los conflictos que suscitan; de este modo, se permite a los trabajadores entender tanto sus roles como el estado actual de la organización a la que forman parte. Se incluye tanto la comunicación vertical: ascendente y descendente (entre los directivos y los empleados); la comunicación horizontal (entre los pares) y la comunicación en red (entre las diferentes subunidades).

Los canales externos de comunicación favorecen la coordinación de sus actividades con las de su entorno, es decir, aquellos mensajes recibidos de aquel pueden utilizarse para dirigir el rumbo que toma la organización y las actividades en las que se comprometerán los miembros de la misma (nuevas regulaciones, nuevo nichos de mercado, etc.), y los mensajes que la organización exporta a su entorno para influir en el modo en que se comportarán con respecto a la organización (*marketing*, publicidad, etc.). (Kreps, 1995)

Ambos canales de comunicación se interrelacionan entre sí, favoreciéndose mutuamente y deben trabajar en conjunto para cumplir con las metas organizacionales.

El propósito de los canales internos es el establecimiento de una estructura y la estabilidad de la organización, mientras que el de los canales externos es la innovación para favorecer el desarrollo continuo de la organización.

Es importante destacar que la comunicación presenta una naturaleza irreversible, por tal motivo, es primordial que la comunicación sea cuidadosa en las organizaciones.

Una vez que se ha comunicado algo a alguien, no puede retractarse. El acto de la comunicación se hizo permanente desde el momento en que ocurrió. Volver a declarar o cambiar mensajes anteriores, no los borra, sino que solo los enmienda. (Kreps, 1995, p.29)

Al otorgarles significado a los mensajes recibidos de manera subjetiva, los mismos pueden dar como resultado problemas o beneficios para los comunicadores, dependiendo de la calidad, ya sea de la comunicación interpersonal o de la organización. La interpretación que se realice de los mensajes recibidos puede tener dos vías: los desacuerdos que conducirían a la sospecha mutua, la hostilidad o a conflictos sin solución; o bien al discernimiento y a la creatividad.

La comunicación puede aumentar o disminuir la eficiencia en las relaciones humanas en función al grado respectivo de comunicación personal u objetiva propio de los mensajes que se comunican.

Se denomina comunicación personal cuando el comunicador respeta al receptor, teniendo en cuenta el punto de vista que posee de su mensaje enviado (retroalimentación), o sea, al comunicar de forma confiable y honesta. (Kreps, 1995)

La comunicación objetiva se lleva a cabo faltándole el respeto al receptor, se le dice lo que debe hacer sin interesarse en su participación, el receptor es considerado insignificante y poco inteligente. Este tipo de comunicación desfavorece la cooperación y la implicación de forma satisfactoria por parte de los empleados hacia la organización.

Se puede aumentar la eficacia y eficiencia en las relaciones humanas o interpersonales a través de los contratos implícitos, los cuales deben ser comprendidos y acordados entre los miembros de la organización. De no cumplir con las expectativas establecidas sobre el comportamiento adecuado podrían peligrar las relaciones interpersonales, de sostenerse el supuesto incumplimiento de las normas establecidas.

También, se pueden observar respuestas negativas del resto de los miembros del grupo. Sin embargo, frente al surgimiento de un conflicto, el mismo puede facilitar la

negociación interpersonal y la actualización de los contratos implícitos debido a que los conflictos pueden colaborar en el mejoramiento de las relaciones interpersonales.

Siguiendo en la línea de la comunicación interna de la organización, Kreps (1995) distingue dos canales de comunicación: formales e informales. Los canales de comunicación formales están determinados por la estructura planificada (niveles de responsabilidad, divisiones, departamentos, posiciones laborales y descripciones del trabajo, etc.). Mientras que a los canales de comunicación informal o vía clandestina no se encuentran planificados ni siguen la estructura formal de la organización, surgen de la interacción entre los miembros de dicha organización. Los rumores surgen cuando los canales de comunicación formales no otorgan suficiente información sobre la organización que forman parte y en caso de producirse cambios, de qué modo se verán afectados.

## **Clima Laboral**

Kreps (1995) define el Clima Laboral como el tono emocional interno de la organización, el cual se determina en función a qué tan cómodos se encuentren los miembros de la organización con los demás integrantes y con la organización. El clima surge a través de los comportamientos y las políticas de los administradores, y de los comportamientos de comunicación propios de sus miembros. El clima es influido e influye en la comunicación; en consecuencia, de las características del comportamiento y la comunicación de los trabajadores dependerá el tipo de clima organizacional en el que se desarrolle. La calidad de la comunicación entre los integrantes de la organización tiene como consecuencia la efectividad de la misma.

Mientras que Gibb (1961) observó que determinadas formas de comunicación dan por resultado climas de apoyo o climas defensivos.

Los climas de comunicación de apoyo presentan las siguientes características:

- Descripción (se focalizan los mensajes en acontecimientos observables);
- Orientación de problemas (enfocan la comunicación en la resolución de problemas cooperativamente);
- Espontaneidad (comunicación honesta como respuesta a las circunstancias actuales);
- Empatía (preocupación y entendimiento de los otros miembros);
- Igualdad (en el trato) y

- Carácter previsional (flexibilidad y adaptación frente a distintas situaciones de comunicación). (Gibb, 1961 en Hernández García, 2008)

Por su parte, los climas de comunicación defensivos actúan de la siguiente manera:

- Evaluación (se enfocan los mensajes en las evaluaciones personales de otros miembros);
- Control (intentan dirigir los comportamiento de los otros utilizando la comunicación);
- Estrategia (se comunican basándose en nociones preconcebidas);
- Neutralidad (despreocupación por los otros miembros y sus problemáticas);
- Superioridad (demuestran estatus) y
- Certidumbre (comportamiento dogmático y falta de interés por las ideas de los demás). (Gibb, 1961 en Hernández García, 2008)

Es importante que se puedan equilibrar los comportamientos de comunicación defensivos con los de apoyo, en función de las circunstancias emergentes.

### **Factores laborales psicosociales**

El concepto de factores psicosociales aparece mencionado en 1984 en un trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), “Los factores psicosociales en el trabajo: reconocimiento y control”, donde se insiste en la importancia de sus efectos reales, la dificultad de su formulación objetiva y su complejidad. Esta organización afirma que “los factores psicosociales en el trabajo son complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de las percepciones y experiencias del trabajador y abarcan muchos aspectos” (OIT, 1986, en Moreno Jiménez, 2011)

Las primeras listas de riesgos psicosociales son amplias y abarcan gran cantidad de aspectos: la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales y el trabajo por turnos.

Para Moreno Jiménez (2011), el concepto de factores psicosociales laborales expresa la importancia que tienen los factores sociales en la conducta y en la salud de los trabajadores, tanto positiva como negativamente; aunque reiteradamente se marcan más los factores psicosociales negativos, y se ignoran aquellos que pueden ser positivos.

Atendiendo a esto, la distinción se puede realizar entre los factores psicosociales y los factores psicosociales de riesgo. Donde, los primeros son descriptivos y aluden a la estructura organizacional, a las condiciones psicosociales del trabajo (entendida como cultura corporativa), el clima laboral, el estilo de liderazgo o el diseño del puesto de trabajo; estos factores pueden ser tanto positivos como negativos. Los segundos son predictivos y se refieren a las condiciones organizacionales y a la probabilidad de tener efectos lesivos sobre la salud de los trabajadores, se trata de elementos con probabilidad de afectar negativamente la salud y el bienestar del trabajador, o actúan como factores desencadenantes de la tensión y el estrés laboral. Desde esta perspectiva, entonces, los factores psicosociales de riesgo son factores probables de daño a la salud, son negativos y pueden afectar tanto a la salud física como a la psicológica; son factores de estrés que pueden alterar las capacidades de las personas para responder a su actividad en el trabajo. Estos factores pueden provenir de los componentes del propio trabajo: falta de control en el trabajo, cantidad excesiva de horas de trabajo, intensidad del ritmo de trabajo, horarios cambiantes e imprevisibles, mala comunicación organizacional ascendente, descendente u horizontal, ambigüedad o sobrecarga de rol, entre otros. (Moreno Jiménez, 2011)

### **Las formas de medir el estado de bienestar**

Blanch (2010) enumera los medios disponibles en la actualidad para investigar en esta línea, entre ellos figuran: la Escala de Satisfacción con la Vida (Diener, Emmons, Larsen & Griffin, 1985; Diener, 1994), el Oxford Happiness Questionnaire (Hills & Argyle, 2002), las Escalas de Bienestar Psicológico de Ryff (Ryff & Keyes, 1995; Van Dierendonck, 2004; Díaz et al., 2006) y La Escala de Bienestar Psicológico de Sánchez-Cánovas (1998).

Otro tipo de aportes indirectos al estudio del bienestar en el trabajo es el que proviene de la aplicación específica de medidas de bienestar (psicológico, subjetivo) en el marco general de la investigación sobre calidad de vida mediante indicadores sociales (Andrews & McKennell, 1980) y escalas como Quality of Well-being Scale (Kaplan & Anderson, 1988) o Happy Life Expectancy (Veenhoven, 1996). (Blanch et al., 2010)

Meliá y Peiró (1989) destacan que existe un gran número de cuestionarios para medir la satisfacción; la característica que los distingue es que responden a medidas globales que permiten obtener algún tipo de estimación general del nivel de satisfacción, o a medidas específicas, que están orientados a evaluar la satisfacción con algún aspecto

concreto como por ejemplo, el salario, la supervisión o la formación recibida. Las medidas globales las clasifican de tres tipos:

- (a) Las que están formadas por ítems referidos a diferentes aspectos del trabajo acerca de los que se solicita el nivel de satisfacción obteniéndose luego un promedio o una suma de puntuaciones a lo largo de la escala;
- (b) Las que promedian ítems que son variantes formales de una única pregunta del tipo "¿Cuán satisfecho está Ud. con su actual trabajo?" que no considera aspectos particulares del trabajo, y
- (c) Las que combinan ambas aproximaciones con algunos ítems de tipo específico y otros de tipo general procediéndose también a sumar o promediar para obtener la medida global (Cook et al., 1981). (Meliá y Peiró, 1989)

A criterio de los autores, se necesitaba disponer de una medida completa, global y específica a la vez. En ese marco es que desarrollaron el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales (S4/82). El Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 constituye la versión más reducida de una familia de cuestionarios desarrollados y validados por los autores para la medida de la satisfacción laboral. (Meliá y Peiró, 1989)

El S10/12 ofrece la descripción de tres factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico y satisfacción con las prestaciones recibidas.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 fue desarrollado con el propósito de obtener una medida global de la satisfacción laboral de administración rápida y poco costosa pero manteniendo las cualidades de bondad psicométrica de las versiones mayores enfocadas a un diagnóstico más detallado.

Está compuesto por 12 ítems con una escala tipo Likert, brinda la posibilidad de responder entre 7 potenciales respuestas: 1. Muy Insatisfecho a 7. Muy Satisfecho. El coeficiente alfa de Cronbach de la escala es de 0.87. (Meliá y Peiró, 1989)

Sobre instrumentos diseñados especialmente para la evaluación de aspectos relacionados con el bienestar en el trabajo, uno de los más utilizados es el *Maslach Burnout Inventory*, en sus diversas versiones y adaptaciones en inglés (Maslach y Jackson, 1981; Maslach, Jackson y Leiter, 1996) o en español (Maslach y Jackson, 1997; Gil-Monte y Peiró, 1999; Salanova, Schaufeli, Llorens, Peiró y Grau, 2000; Moreno, Rodríguez y Escobar, 2001; Bresó, Salanova, Schaufeli y Nogareda, 2007; etc.). (Blanch et al., 2010)

Su versión inicial, el MBI-HSS (Human Services Survey) fue construido para medir fenómenos psicológicamente preocupantes observados en profesionales del servicio a

personas, como el trabajo social o la enfermería. Para su aplicación a otro tipo de profesiones, Schaufeli, Leiter, Maslach y Jackson (1996) elaboraron una nueva versión: el MBI-GS (General Survey). Las tres dimensiones en torno a las que se mantiene un mayor consenso son las referidas al agotamiento emocional, a la despersonalización y a la baja realización profesional. El MBI es una escala de medida y evaluación de un síndrome, para ser aplicada en el marco de la psicopatología del trabajo.

Recientemente se ha desarrollado la Work-Related Quality of Life scale (WRQoWL) (Van Laar et al, 2007; Edwards et al, 2009), que mide 6 factores: satisfacción con el empleo y con la carrera, condiciones de trabajo, bienestar general, conciliación trabajo-hogar, estrés laboral y control en el trabajo. Entre los campos abarcados por la escala de bienestar general figuran: estado de ánimo, depresión, ansiedad, satisfacción vital, calidad de vida general, optimismo y felicidad.

Sin embargo, para colaborar con la elaboración de instrumentos de evaluación, Blanch et al., (2010) presentan la estructura y las propiedades psicométricas del Cuestionario de Bienestar Laboral General concebido como herramienta específica de evaluación de la dimensiones psicológicas del bienestar en el trabajo. A diferencia de la mayoría de las escalas de bienestar, que suelen referirse a la “vida” en general, con el qBLG se pretende evaluar el bienestar psicológico laboralmente situado.

El cuestionario de Bienestar Laboral General (qBGL) es una escala conformada por 55 ítems. Incluye series de ítems cerrados organizados de acuerdo con un modelo teórico según el cual el bienestar laboral general (qBLG) incluye dos dimensiones: 1) dimensión de bienestar psicosocial (integrada por afectos, competencias y expectativas) y, 2) dimensión de efectos colaterales (somatización, desgaste y alienación). Se valora con dos escalas con formato de diferencial semántico y cuatro de tipo Likert. Los valores alfa oscilan entre 0.82, correspondiente a la escala con menor número de ítems (4) y 0.96, correspondiente la escala con mayor número de los mismos (22). (Blanch et al., 2010)

### **Modelo Teórico de Bienestar Laboral General**

Bienestar Laboral General					
Bienestar Psicosocial			Efectos colaterales		
Afectos	Competencias	Expectativas	Somatización	Apartamiento	Alienación

(Blanch et al., 2010)

Para concluir, el concepto de calidad de vida laboral se relaciona con la satisfacción, la salud y el bienestar de los trabajadores pero, también, con su entorno laboral. Se trata de un concepto con el que se pretende conciliar aspectos del trabajo vinculados tanto a las experiencias individuales de los sujetos como a los objetivos de la organización empresarial. Es, entonces, un concepto multidimensional, ya que presenta indicadores objetivos y subjetivos, es decir, que no solo tiene en cuenta al sujeto sino también el contexto en el que actúa.

### **A modo de conclusión**

La Calidad de Vida Laboral repercute en el Bienestar Psicológico Laboral y en las Satisfacción Laboral, pero también en la Comunicación, el Clima Laboral, las relaciones de Poder y la Motivación, que experimentan los trabajadores, por lo que es preciso atender tanto a los criterios objetivos como a los subjetivos cuando se analiza este constructo. (González, Peiró, & Bravo, 1996)

Toda empresa está plenamente consciente de que la calidad y el nivel de la capacidad organizativa y de sus recursos productivos, en particular el capital humano, son factores determinantes de la competitividad en el corto y largo plazo.

Por ello considera que el factor clave de su organización son las personas, ya que en estas reside el conocimiento, la creatividad y la ejecución de las tareas organizacionales. A su vez, es consciente de que la insatisfacción laboral puede conducir a mayor ausentismo, rotación y otras conductas indeseables para la empresa, de manera que el interés, entonces, está en desarrollar la satisfacción de sus empleados. Un mayor involucramiento en el trabajo deriva en mayores niveles de dedicación y productividad en los trabajadores. Por ello, la comunicación, la motivación laboral, el bienestar en general, son elementos fundamentales para el éxito empresarial ya que de ellos depende en gran medida la consecución de los objetivos de la empresa.

Una empresa que adquiere la capacidad del aprendizaje es aquella en la que todos sus integrantes, sin importar el lugar que ocupe en la pirámide de decisión, aprende, comparte su aprendizaje con la organización y se dispone a seguir aprendiendo. Pero fundamentalmente, donde todos los actores involucrados se comprometen a cumplir y respetar las normas, estén escritas o no; a respetar al otro por su condición de sujeto humano y a no desvirtuar el poder que otorga su lugar en la pirámide.

Por ello, y atendiendo al análisis que se realizó en la empresa Energía del Sur SA se procedió a investigar estos temas y a resolver los problemas de la misma mediante la presentación de una propuesta de intervención.

## **PRE-DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

Efectuado un primer acercamiento a la organización por medio de la realización de un cuestionario, se pueden reconocer en la misma:

- Un bajo promedio de satisfacción con el ambiente físico;
- Un bajo promedio de satisfacción con los supervisores;
- Un bajo promedio de satisfacción con las prestaciones recibidas por la organización;
- Un bajo nivel medio de afectos positivos por parte de los trabajadores;
- Un bajo nivel medio de percepción de competencias adecuadas para el trabajo;
- Un bajo nivel medio de expectativas dentro de su lugar de trabajo;
- Un bajo nivel medio de somatizaciones por parte de los trabajadores;
- Un alto nivel de desgaste físico y psíquico;
- Un alto nivel de alienación por parte de los trabajadores;
- Un inadecuado clima socio-laboral y;
- Unas inadecuadas condiciones laborales percibidas.

Aunque esto es una primera aproximación y a pesar de que los indicadores no señalan malos resultados; si se hace el análisis de las respuestas de los trabajadores, se puede decir que la satisfacción y el bienestar laboral junto con el clima socio-laboral y las condiciones laborales se encuentran por debajo del óptimo (valores al menos medio altos).

Sin embargo, se tiene conciencia de que es una primera aproximación y de que además de profundizar los datos cuantitativos con otros elementos a relevar.

Por lo tanto, se puede concluir en la necesidad de una intervención en pos de fomentar la mejora de la calidad de vida laboral de los trabajadores de esta organización.

## **Delimitación de la situación del problema**

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional, que como se explicó más arriba arrojó indicadores en lo referente a Calidad de Vida Laboral y considerada dicha situación inicial, y la ausencia de una herramienta que tenga como propósito la optimización de la Calidad de Vida de los trabajadores, se propone realizar una intervención en el área de RRHH que permita mejorar la Calidad de Vida Laboral de los trabajadores de dicha organización.

## **Justificación de la Intervención**

La realización de esta intervención tiene como fin efectuar un aporte sustancial a la situación de los trabajadores de esta organización en pos de promover la Calidad de Vida Laboral, y con ello conseguir una mayor productividad correlativa de un mejor bienestar psicosocial de sus miembros.

Esto permitiría un mayor beneficio para los actuales empleados y, consecuentemente, una mejor imagen de la organización, para visualizar en el futuro, una posible Certificación del Sistema Gerencial.

## **METODOLOGÍA**

La metodología seleccionada para el presente trabajo es de tipo mixto mediante la utilización de técnicas cuantitativas, que permitirán recolectar datos del total de la población objeto de estudio.

El alcance del presente estudio se puede clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. Permitirá recabar datos para conocer e identificar el Bienestar Psicológico y la Satisfacción Laboral de los trabajadores, su Clima socio laboral, su Motivación, su Comunicación y sus Condiciones de Trabajo en virtud de entender su Calidad de Vida Laboral.

### **Eje orientador de la propuesta de mejora**

La idea final es presentar un proyecto de intervención mediante el cual la organización pueda a través de su sector de RRHH optimizar la Calidad de Vida de sus trabajadores y a su vez optimizar la productividad de los mismos y de toda la organización.

Por último, es menester aclarar que intervención está enfocada desde una visión de RRHH y su gestión; considerando que si los trabajadores poseen Calidad de Vida en su trabajo serán más productivos, sin el costo de su Bienestar Psicológico, haciendo que se vean beneficiados tanto la organización, como los trabajadores.

### **Participantes**

Se estudiaron los 46 trabajadores de la empresa en estudio.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección de datos**

Se tomaron datos obtenidos a través de una serie de cuestionarios que correspondieron a particularidades específicas de recogida. Esto permitió identificar necesidades o problemas concretos; luego, realizado el análisis de los mismos, se pudo arribar a conclusiones finales que permitieron enunciar un pronóstico y una propuesta alternativa de acción.

Resumiendo, la recolección propiamente dicha de datos, se llevó a cabo a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- a) Observación
- b) Documentos, registros y materiales.

e) Cuestionarios, compuestos por:

- Cuestionario de datos socio-demográficos socio-laborales (construido ad-hoc para el presente estudio)
- Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá & Peiró, 1989)
- Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010)
- Escala de Condiciones del trabajo (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007)
- Escala de Clima Socio-laboral (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007)

## **Procedimiento**

Los participantes contestaron voluntariamente de forma anónima el cuestionario auto-aplicado entregado personalmente y sin límite de tiempo para su respuesta, luego de hacerles firmar el consentimiento informado correspondiente.

## **Análisis**

Los datos fueron cargados y procesados mediante el paquete estadístico IBM SPSS 21 (en español), cuya versión es de agosto de 2012.

El SPSS es un programa estadístico informático que se utiliza en las ciencias sociales; cuenta con capacidad para trabajar con grandes bases de datos y posee una sencilla interfaz para realizar los análisis.

Si bien existen versiones posteriores y software más modernos, el motivo de su elección obedece, en primer lugar, a que fue tema de estudio en la asignatura Estadística, entonces, su elección permitiría integrar conocimientos obtenidos a lo largo de la carrera; en segundo lugar, por su accesibilidad, facilidad de uso, y disponibilidad.

También se trabajó con las planillas de Excel ya que permiten transferir los datos de manera clara y rápida, en formatos de tablas y gráficos.

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

### Aspectos Organizacionales

1. Energía del Sur SA es una organización que cuenta con 46 empleados.
2. El lugar físico es amplio y cómodo, todo el personal que realiza tareas administrativas, los profesionales y Jefes de sector trabajan juntos en un espacio abierto, sin divisiones.
3. El lugar tiene luz artificial y ninguna luz natural, lo mismo ocurre con la ventilación.
4. La acústica es relativamente buena.
5. La higiene del lugar es aceptable, su aspecto es moderno, el mobiliario es nuevo y armonioso en las ubicaciones.
6. Los procesos de producción/generación se desarrollan durante las 24 horas. Esto implica seccionar la jornada laboral en tres turnos. De esta manera, todos los operarios deben trabajar en turnos rotativos; los mismos son: de 6:00 a 14 h.; 14:00 a 22:00 h. y de 22:00 a 6:00 h.
7. Las políticas de la organización en la actualidad no están escritas, son implícitas. Anteriormente existía un manual de procedimiento, que si bien se consulta no es de uso estricto.
8. Si bien el control está centralizado en la cima, también es delegado a los niveles intermedios e inferiores, quienes pueden tomar decisiones, siempre con supervisión de los niveles altos.
9. Hay confianza en los subordinados en general.
10. Las relaciones entre el personal superior y los subordinados es flexible, amigable y de respeto mutuo en general.
11. No hay sistemas de premio y castigos.
12. El nivel de rotación y ausentismo es aceptable, hay control de los mismos.
13. Existe un área de personal que se encarga de cuestiones administrativas.
14. El personal recibe capacitación constante y evaluación de personal anual.

## **Aspectos observados en el Proceso Organizacional**

- a) No existen políticas de motivación, en general la motivación es mínima, en algunos casos de desarrollo y logro.
- b) La comunicación es vertical descendente, vertical ascendente y horizontal (sobre todo en lo que refiere a la comunicación informal).
- c) Los liderazgos son variados pero prevalece el consultivo, en otros casos los de mayor jerarquía son de estilo autoritario.
- d) Las relaciones interpersonales en general son óptimas en función de la cooperación y el trabajo en equipo.
- e) Los conflictos son producidos por inequidad en aspectos económicos y distribución de cargos.
- f) El trabajo es en equipo, salvo algunos puestos administrativos donde las tareas son más individuales.
- g) Los puestos de supervisión ingresan por medio de un proceso de selección, los demás puestos ingresan por recomendación sin proceso de selección.
- h) El personal no es reconocido por su desempeño, pocas veces conocen el resultado de cómo están haciendo su tarea.

## **Interacciones y Relaciones entre Grupos y Status de los mismos**

Actualmente el equipo de RRHH está trabajando con talleres grupales con el personal de las distintas áreas de la organización para brindar un espacio de contención, administración de conflictos y mejora de procesos.

Se analizaron los resultados de los talleres y de las entrevistas realizadas:

### **Focos de Conflictos**

Se plantean conflictos a nivel horizontal, es decir, entre compañeros de trabajo por dos motivos principales:

- 1) Luchas de poder por espacios de conducción.
- 2) Inequidad en las recompensas y los castigos.

Si bien no existen políticas escritas en relación a sistemas de premios y castigos, todos los jefes de alguna u otra manera aplican estas políticas, en muchos casos generan sensación de injusticia, por lo tanto malestar entre compañeros de trabajo

En base a los datos arrojados por las encuestas de clima organizacional, más datos recogidos de la web oficial y de los comentarios en los talleres se observa, que la organización estudiada, tendría dificultades en su comunicación organizacional, lo cual afecta al clima organizacional. Teniendo en cuenta que la comunicación influye al clima y que a su vez el clima interviene en la comunicación, se observa el círculo vicioso que se da sin ningún tipo de solución tanto para favorecer a los empleados como a la organización. Esto a su vez repercute en la Calidad de Vida Laboral.

Las características que más se destacan de la comunicación organizacional son a nivel de la comunicación informal debido a que se observan dificultades en las relaciones interpersonales, ya que los trabajadores compiten entre ellos tanto por mejores lugares dentro de la estructura formal, la cual aún no ha sido aprobada pero deberá serlo en breve, como por las situaciones de inequidad porque, en función a los comentarios, se les otorga mejores beneficios a aquellos empleados que tienen mejor relación con los jefes (amiguismo), sin tener en cuenta el desempeño laboral.

Por otra parte, la ausencia de información genera una interpretación de la información recolectada por los canales informales que desfavorece el cumplimiento de las metas individuales y organizacionales; ya que estos disminuyen su desempeño al no favorecer la cooperación y la coordinación para tal fin. Los desacuerdos entre los empleados y sus jefes conducirían a la sospecha mutua, la hostilidad y a conflictos sin solución observados en las entrevistas.

Con estas características mencionadas se podría refutar la definición que los directivos hacen del tipo de comunicación abierta y fluida. En función de lo desarrollado se puede decir que la empresa funciona bajo la metáfora de Organización como un Sistema de Gobierno.

Siguiendo con el análisis, se podría decir también que la modalidad gerencial se corresponde con el estilo autocrático, la jefatura ejerce el poder en forma vertical, tiene la competencia explícita de implementar un sistema de recompensas y castigos, no formalizado, y por consiguiente potencialmente instrumentado en forma arbitraria, lo que genera sentimiento de inequidad y malestar.

Se observa también que de la lucha de poder horizontal por ocupar los espacios de conducción, entre colegas del mismo nivel, surge un foco de conflicto. Al no existir un plan de desarrollo de carrera, cualquiera en tanto “gane” el lugar puede acceder a él.

Se observa que el personal jerárquico, a quien la organización según el organigrama otorga el poder formal, en lugar de funcionar regulando el inter-juego de intereses particulares y resolviendo en consecuencia los posibles conflictos, parecería según lo relevado, promoverlos.

Teniendo en cuenta la organización analizada la motivación de los trabajadores estaría afectada. En base a la teoría de Maslow (1954) se podría suponer que los empleados de esta organización se encuentran en la necesidad de seguridad y protección, si bien cuentan con un empleo en cierta forma estable, por otra parte, la situación general en la organización les genera cierta inseguridad.

Tampoco estarían presentes los factores motivacionales debido a que se eligen personas en función al amiguismo, lo que da como resultado que las personas no sientan que pueden desarrollarse en esta organización en función a sus capacidades o competencias laborales, no encuentran reconocimiento en su lugar de trabajo. Entonces, se podría suponer que los empleados presentan falta de Satisfacción Laboral.

En cierta forma, los factores higiénicos estarían cubiertos ya que el espacio físico donde trabajan es cómodo, luminoso y moderno. Sin embargo, la seguridad laboral no estaría contemplada, se podría suponer que se encuentran en un punto medio entre la insatisfacción y la falta de satisfacción.

A través de las entrevistas emerge el tema de la inequidad tanto en las recompensas como en los castigos, no se tiene en cuenta el desempeño sino el amiguismo que los jefes tienen con algunos empleados. Es en este punto que la organización analizada estaría creando una coyuntura de mayor incertidumbre sobre la reglas del juego.

En relación a las fuentes de poder (Crozier y Friedberg, 1991), se pudo observar que la organización establece los canales de comunicación entre sus miembros y define las posibilidades de acceso de unos y otros a la información que necesitan para sus respectivas estrategias. También, concede a algunos de sus miembros una autoridad sobre otros, es decir, les otorga poderes específicos de sanción o de recompensa. Es así que, se encuentra un grupo al que, parece, le es funcional la creación de incertidumbre y su manejo para el propio beneficio. Entonces, dos fuentes, una, el control de las relaciones de la organización y el medio y, dos, la forma en que se organiza la comunicación y los flujos de información, son las fuentes de poder que ciertos actores de la organización analizada están manejando y explotando.

Además, las reglas organizativas, que paradójicamente están destinadas a suprimir las fuentes de incertidumbre, no solo no las eliminan completamente, sino que crean otras.

Justamente esta es la fuente de poder que escasea en la organización y con la cual contarían los miembros de la organización de menor jerarquía para contrarrestar lo arbitrario que puedan padecer.

La organización tiene un problema que es la verdadera fuente de los conflictos presentados y que es la falta de formalidad dentro de la misma.

Por otro lado, lo informal también alcanza a la comunicación. Tanto es así que se usan más los canales informales de comunicación que los formales, incluso para transmitir meras ejecuciones de tareas.

Esta distancia que existe entre lo formal y lo informal provoca mucha incertidumbre que es aprovechada por ciertos grupos y es canalizada para usarla como fuente de poder y como forma de conseguir un clientelismo fiel.

### **Características de los empleados de la empresa estudiada**

Mediante el cuestionario de datos socio-demográficos socio-laborales (construido ad-hoc para el presente estudio) se pudo constatar la siguiente información.

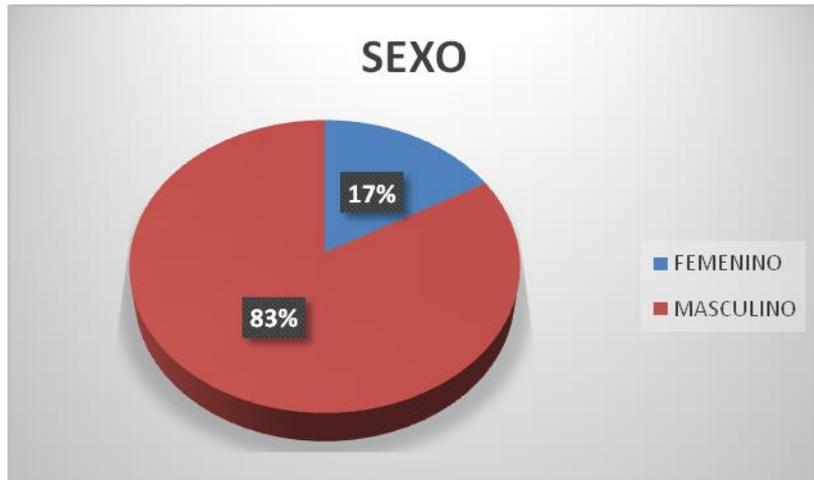
La empresa cuenta, en su base operativa de Comodoro Rivadavia, con 46 empleados, distribuidos como se presenta en la siguiente tabla 1.

**Tabla 1 Cantidad de empleados de Energía del Sur SA**

DEPENDENCIA	POSICION					TOTALES
	GERENCIAL	SUPERIOR	MEDIO	BASE SUPERIOR	BASE MEDIO	
<b>Gerencia de Planta</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
<b>Operaciones</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>21</b>
<b>Mantenimiento</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>14</b>
<b>Administración</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>9</b>
<b>Totales</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>26</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>46</b>

El 83% es de sexo masculino y el 17% femenino, con una edad promedio de 39,17 años.

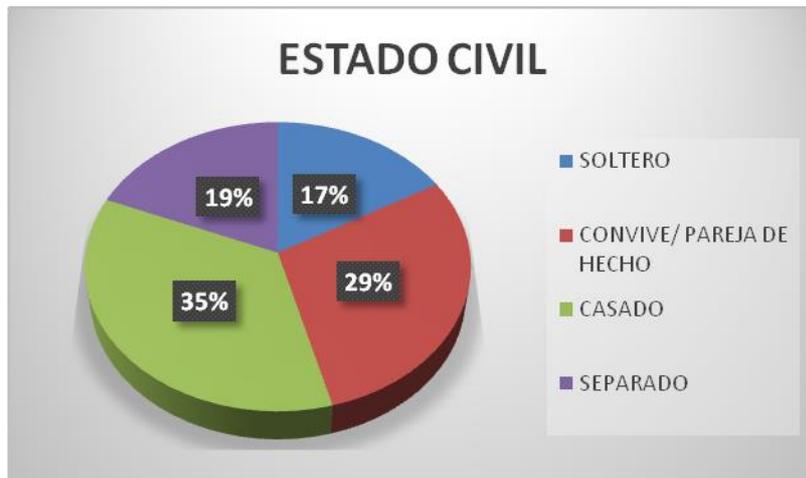
**Gráfico 1 Sexo**



**Elaboración propia**

En cuanto al estado civil, el 35% se encuentra casado, un 29% convive con su pareja en una relación de hecho, el 19% se encuentra separado y el 17% es soltero.

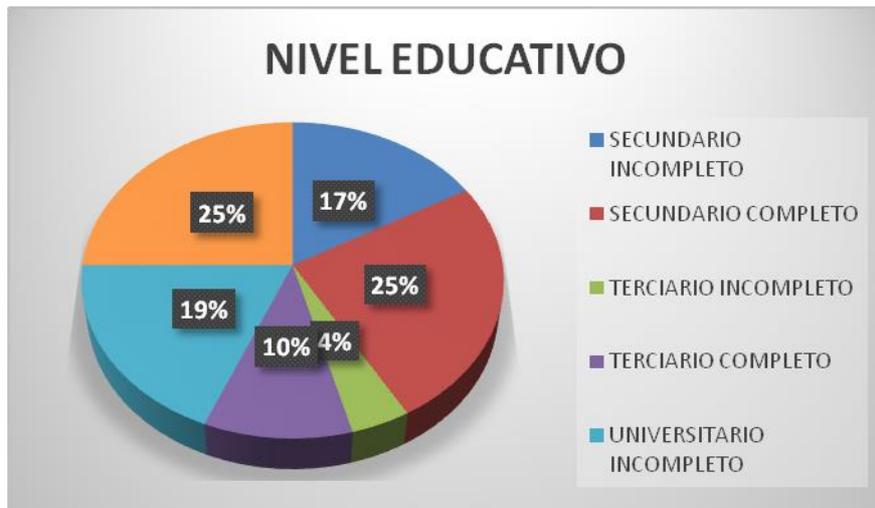
**Gráfico 2 Estado Civil**



**Elaboración propia**

El nivel educativo del personal de Energía del Sur SA está conformado por los siguientes niveles: 25% Primario Completo; 25% Secundario Completo; 19% Universitario Incompleto; 17% Secundario Incompleto; 10% Terciario Completo; 4% Terciario Incompleto. Esto significa que un 50% del personal posee algún título profesional.

**Gráfico 3 Nivel Educativo**



**Elaboración propia**

La formación profesional responde a los siguientes títulos, a nivel terciario: Técnico Superior en Electrónica, Técnico Superior en Logística; a nivel universitario: Técnico Universitario, Ingeniero Químico, Ingeniero Electrónico y Licenciado en Administración.

Las horas mensuales trabajadas se encuentran en el siguiente orden: 44% trabaja 140 horas, frente a otro 44% que lo hace 144; solo el 12% trabaja 160 horas mensuales.

**Gráfico 4 Horas Mensuales Trabajadas**



**Elaboración propia**

Las remuneraciones rondan en los siguientes valores: el 77% de los empleados cobra más de \$20.000.-; el 13% cobra entre \$10.000.- a \$15.000.-; y el 10% de \$15.000.- a 20.000.-. Estos valores muestran que un grupo mayoritario cobra por encima de \$20.000.-

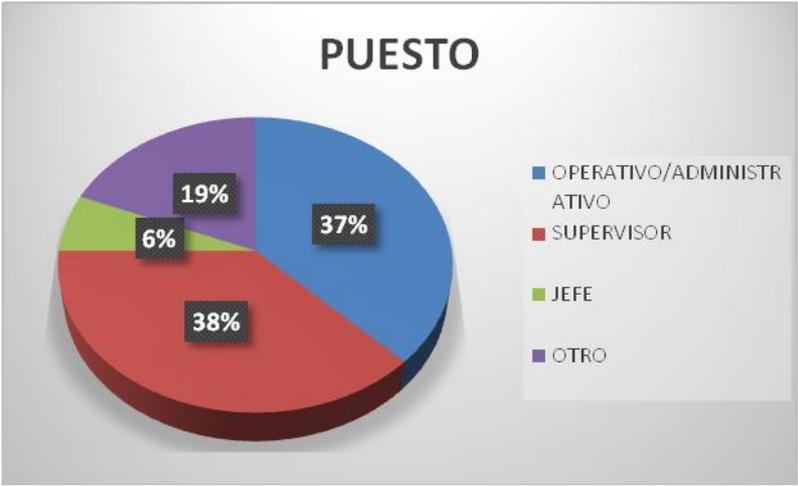
**Gráfico 5 Remuneración**



**Elaboración propia**

Los puestos delimitados por la encuesta, en relación a los resultados obtenidos, son: el 38% Supervisor; 37% Operativo/Administrativo; 19% en categoría otros, y un 6% en Jefe.

**Gráfico 6 Puesto**



**Elaboración propia**

Estos puestos corresponden a los siguientes departamentos: el 31% a Operaciones; el 29% a Administración; el 25% a Mantenimiento y el 15% a Logística.

**Gráfico 7 Departamento al que Pertenece**



**Elaboración propia**

Consultados sobre si realizan alguna actividad asociada al bienestar, el 73% manifestó que sí la realiza, y el 27% que no realiza actividades.

**Gráfico 8 Realización de actividad asociada al bienestar**



**Elaboración propia**

Cabe destacar que las actividades físicas que se realizan están relacionadas con la práctica de fútbol, pues la modalidad de alquiler de canchas por hora resulta un buen estimulante para la práctica de este deporte.

Otras actividades que los participantes manifiestan realizar son Aeróbica y Pilates, en particular en el grupo de mujeres; también Ciclismo, Natación y Running. Fuera de lo que es actividad física, hay un grupo reducido cuyo bienestar pasa por la Música, ya sea mediante participación en coros o la práctica de un instrumento.

## Resultados Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá & Peiró, 1989)

El cuestionario indaga sobre el grado de satisfacción o insatisfacción que producen distintos aspectos del trabajo. La medición cuenta con un valor numérico de 1 a 7 de acuerdo a su proximidad con un máximo de acuerdo o un mínimo de acuerdo con cinco valores intermedios, definiendo el centro como ni de acuerdo ni en desacuerdo o punto neutro.

Teniendo en cuenta que son 46 participantes, los puntajes máximos, mínimos e intermedios son los que se presentan:

**Tabla 2 Puntaje máximo y mínimo para evaluación de encuestas**

Valoración	Puntos	Puntaje		
Muy Insatisfecho	1	<b>Máximo</b>	7	322
Bastante Insatisfecho	2	<b>Mínimo</b>	1	46
Algo Insatisfecho	3	<b>Intermedios</b>	6	276
Indiferente	4		5	230
Algo Satisfecho	5		4	184
Bastante Satisfecho	6		3	138
Muy Satisfecho	7		2	92

Los resultados manifiestan estos valores:

**Tabla 3 Resultados Cuestionario de Satisfacción Laboral S10/12 (Meliá & Peiró, 1989)**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
<b>Puntaje Obtenido</b>	264	282	278	272	272	260	255	240	266	266	285	250
<b>Promedio</b>	5,739 13043	6,130 43478	6,043 47826	5,913 04348	5,913 04348	5,652 17391	5,543 47826	5,217 3913	5,782 6087	5,782 6087	6,195 65217	5,434 78261

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran estar muy cercanos al valor intermedio de 6 (276 puntos), es decir, Bastante Satisfecho. (Ver Anexo 2)

En los promedios también se corrobora que ninguna de las aportaciones llega al nivel máximo de 7, Muy Satisfecho.

El promedio más bajo lo obtuvo el ítem 8 “la proximidad y frecuencia con que es supervisado” (5,2173913), al cual le sigue el ítem 12 “la forma en que se da la negociación

en su empresa sobre aspectos laborales” (5,43478261); estos valores están más cercanos a Algo Satisfecho.

Le siguen S6, la supervisión que ejercen sobre usted 5,65217391; S1, los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar (5,73913043); S9, “la "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa” (5,7826087); S10, “el apoyo que recibe de sus superiores (5,7826087); S4, “la temperatura de su local de trabajo” (5,91304348); S5, “las relaciones personales con sus superiores (5,91304348).

Los promedios más altos de satisfacción son para S11, “el grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales (6,19565217); S2 “la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo (6,13043478); y finalmente, S3, “el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo” (6,04347826).

No se han relevado valores de insatisfacción total o parcial, ni indiferente.

### **Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010)**

El siguiente instrumento a analizar es el Cuestionario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010).

Como en el caso anterior, el puntaje Máximo es de 322 y el Mínimo, de 46.

Como ya se anticipó, cuando se presentó el instrumento, esta escala posee dos dimensiones: una dimensión de bienestar psicosocial (integrada por afectos, competencias y expectativas) y, otra de efectos colaterales (somatización, desgaste y alienación)

La dimensión de bienestar psicosocial ofrece, en primer lugar, la escala de Afectos, que está compuesta por los dos polos de las siguientes afirmaciones: B1, Insatisfacción (1) /Satisfacción (7); le siguen: B2, Inseguridad/Seguridad; B3, Intranquilidad/Tranquilidad; B4, Impotencia/Potencia; B5, Malestar/Bienestar; B6, Desconfianza/Confianza; B7, Incertidumbre/Certidumbre; B8, Confusión/Claridad; B9, Desesperanza/Esperanza; B10, Dificultad/Facilidad.

**Tabla 4 Escala de Afectos**

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10
P. O.	290	295	285	266	274	271	274	273	264	267
Pro	6,30434	6,41304	6,19565	5,78260	5,95652	5,89130	5,95652	5,93478	5,73913	5,80434
m.	783	348	217	87	174	435	174	261	043	783

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar que, tampoco aquí, los resultados llegan al nivel más alto de satisfacción (7), como tampoco al mínimo de insatisfacción (1). Pero sí que hay un alto promedio de valoración positiva pues todos los resultados se acercan a los valores 5 y 6, es decir, “Algo Satisfecho” y “Bastante Satisfecho”.

En términos positivos, en la escala de afectos, los empleados sienten: Satisfacción (6,30434783); Seguridad (6,41304348); Tranquilidad (6,19565217); Bienestar (5,95652174); Certidumbre (5,95652174); Claridad (5,93478261); Confianza (5,89130435); Facilidad (5,80434783); Potencia (5,7826087); y finalmente, Esperanza (5,73913043).

En segundo lugar, la dimensión de bienestar psicosocial está integrada por el factor de competencias, compuesta por los siguientes pares de afirmaciones: B11, Insensibilidad/Sensibilidad; B12, Irracionalidad/Racionalidad; B13, Incompetencia/Competencia; B14, Inmoralidad/Moralidad; B15, Maldad/Bondad; B16, Fracaso/Éxito; B17, Incapacidad/Capacidad; B18, Pesimismo/Optimismo; B19, Ineficacia/Eficacia; B20, Inutilidad/Utilidad.

**Tabla 5 Escala de Competencias**

	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20
P.O.	234	254	273	284	277	270	293	281	291	282
Pro m.	5,08695 652	5,52173 913	5,93478 261	6,17391 304	6,02173 913	5,86956 522	6,36956 522	6,10869 565	6,32608 696	6,13043 478

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta que el polo negativo vale (1) y el positivo vale (7), los resultados muestran resultados de valoración positiva entre “Algo Satisfecho” y “Bastante Satisfecho”; con los siguientes promedios: Capacidad (6,36956522); Eficacia (6,32608696); Moralidad (6,17391304); Utilidad (6,13043478); Optimismo (6,10869565); Bondad (6,02173913); por debajo de seis, los promedios son para Competencia (5,93478261); Éxito (5,86956522); Racionalidad (5,52173913); Sensibilidad (5,08695652).

Finalmente, la dimensión de bienestar psicosocial está integrada por el factor expectativas, donde se valora la trayectoria laboral a través de afirmaciones. Los resultados se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 6 Escala de Expectativas**

	B 21	B 22	B 23	B 24	B 25	B 26	B 27	B 28	B 29	B 30	B 31	B 32	B 33	B 34	B 35	B 36	B 37	B 38	B 39	B 40	B 41	B 42	
P O	26 5	2 7 6	28 1	27 0	27 3	26 6	28 6	29 5	27 2	29 4	27 8	29 1	28 9	24 1	28 1	22 5	25 9	26 4	27 7	28 8	30 5	2 7 6	
P r o m	5, 76 08 69 57	6 10 86 95 65	6, 86 95 65	5, 86 95 65	5, 93 47 82	5, 78 26 08	6, 21 73 91	6, 41 30 43	5, 91 30 43	6, 39 13 04	6, 04 34 78	6, 32 60 86	6, 28 26 08	5, 23 91 30	6, 10 86 95	4, 89 13 04	5, 63 73 91	5, 73 91 30	6, 02 17 39	6, 26 08 69	6, 26 04 34	6, 63 04 34	6 78

Fuente: Elaboración Propia

La puntuación más alta es para B41, Mi compromiso con el trabajo (6,63043478); le siguen, B28, La conciliación de mi trabajo con mi vida privada (6,41304348); B30, Mi calidad de vida laboral (6,39130435); B32, Mi acatamiento de las pautas de la dirección (6,32608696); B33, Mi estado de ánimo laboral (6,2826087); B40, Mi eficacia profesional (6,26086957); B27, La cordialidad en mi ambiente social de trabajo (6,2173913); B23, Mi rendimiento profesional y B35, Mi sensación de seguridad en el trabajo (6,10869565); B31, El sentido de mi trabajo (6,04347826); B39, El nivel de excelencia de mi organización (6,02173913); B22, Mi identificación con los valores de la organización y B42, Mis competencias profesionales (6); le siguen con valores menores a 6: B25, La calidad de mis condiciones de trabajo (5,93478261); B29, Mi confianza en mi futuro profesional (5,91304348); B24, Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo (5,86956522); B26, Mi autoestima profesional (5,7826087); B21, Mi motivación por el trabajo (5,76086957); B38, Mi realización profesional (5,73913043); B37, Mi satisfacción con el trabajo (5,63043478); B34, Mis oportunidades de promoción laboral (5,2391304). Finalmente, la puntuación más baja, es para B36, Mi participación en las decisiones de la organización (4,89130435), que lo ubicaría entre “Algo Satisfecho” e “Indiferente”.

La segunda dimensión, de efectos colaterales, aporta información, en primer lugar, sobre factores de somatización, donde Nunca equivale a (1) y Siempre, a (7). Se mide aquello que el trabajador siente por causa de su trabajo, como Trastornos digestivos, Dolores de cabeza, Insomnio, Dolores de espalda y Tensiones musculares.

Los resultados se muestran en la Tabla 6.

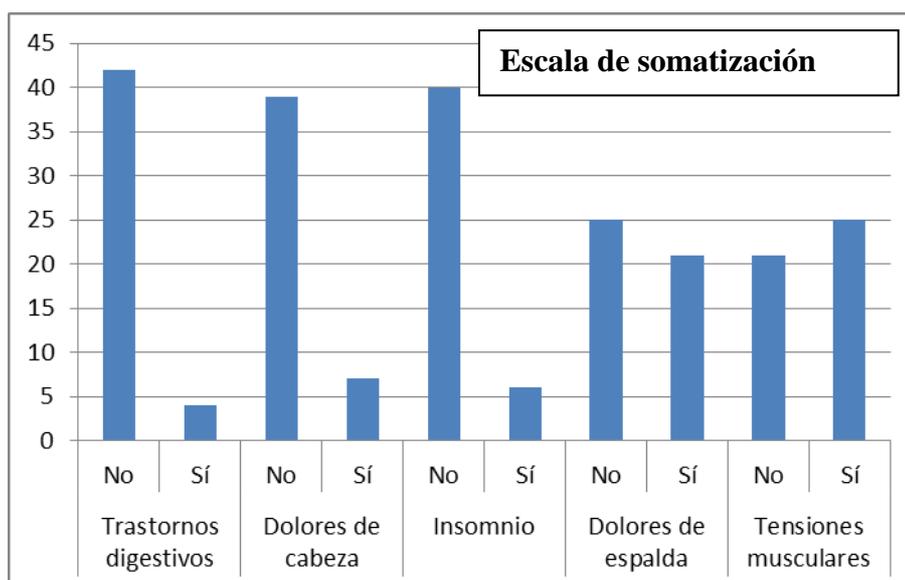
**Tabla 7 Escala de somatización**

	Trastornos	Dolores de	Insomnio	Dolores de	Tensiones
	B43	B44	B45	B46	B47
Punt. Obtenido	68	62	52	113	115
Promedio	1,47826087	1,34782609	1,13043478	2,45652174	2,5

Fuente: Elaboración Propia

Esta escala muestra cierto nivel de padecimiento de algún malestar, pues las respuestas no son neutras ni indiferentes, sino que en particular, algunos informantes manifiestan sentir dolencia. El nivel más bajo del promedio, con menor padecimiento por parte de los informantes es el Insomnio (1,13043478), el 13% de los empleados; le sigue en orden de importancia, Dolores de cabeza (1,34782609), un 15%; Trastornos digestivos (1,47826087), un 9%; Dolores de espalda (2,45652174), el 46%; y Tensiones musculares (2,5), el 54%.

**Gráfico 9 Escala de somatización**



Fuente: Elaboración Propia

Por lo que se concluye, que en lo que se refiere a somatización, las respuestas se manifiestan en el polo positivo, incluso en valores altos de hasta 6 puntos de la escala. (Ver Anexo)

En relación a la escala de Desgaste, los resultados fueron:

**Tabla 8 Escala de Desgaste**

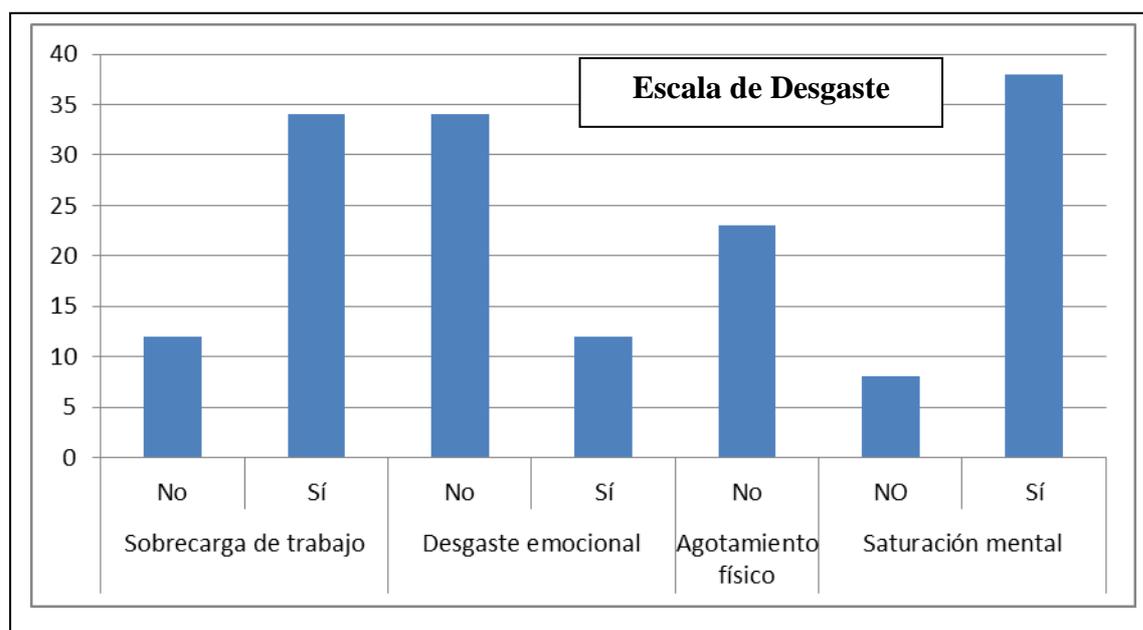
	Sobrecarga de	Desgaste	Agotamiento	Saturación
	B48	B49	B50	B51
P. Obtenido	115	67	82	117
Promedio	2,5	1,45652174	1,7826087	2,54347826

Fuente: Elaboración Propia

Aquí también se muestra cierto padecimiento por causa del trabajo, pues en cierto grado sí hay Desgaste emocional (1,45652174); Agotamiento físico (1,7826087); Sobrecarga de trabajo (2,5); y Saturación mental (2,54347826).

En términos de cantidad de empleados y relaciones porcentuales, se tiene que presentan Desgaste emocional, el 26%; Agotamiento físico, el 50%; Sobrecarga de trabajo, el 74%; y Saturación mental, el 83%.

**Gráfico 10 Escala de Desgaste**



Por último, la Escala de Alienación muestra los siguientes valores:

**Tabla 9 Escala de Alienación**

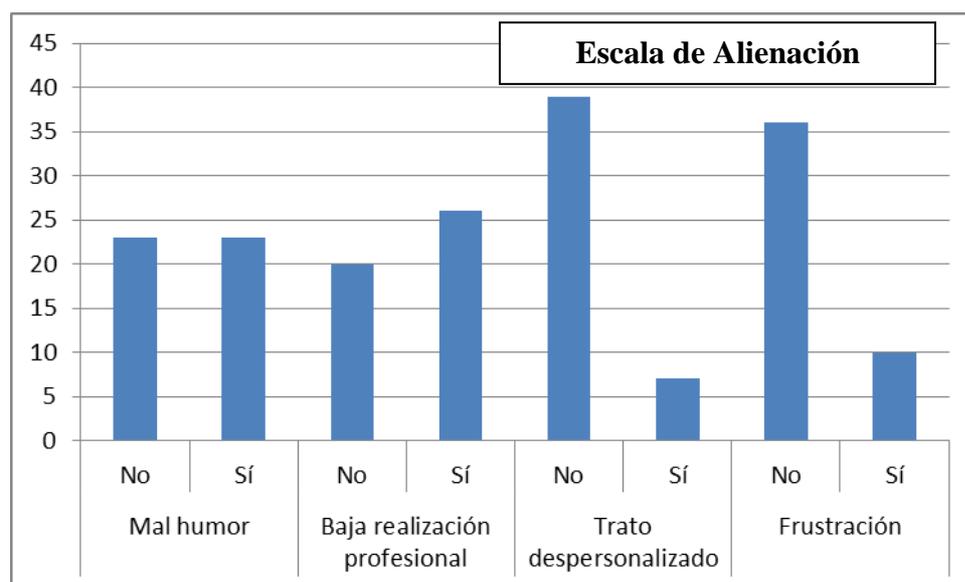
	Mal humor	Baja	Trato	Frustración
	B52	B53	B54	B55
P. Obtenido	76	108	72	69
Promedio	1,65217391	2,34782609	1,56521739	1,5

Fuente: Elaboración Propia

En lo que hace al análisis se determina que, también en este caso hay presencia de causales en el ámbito laboral para sentir Frustración (1,5); Trato despersonalizado (1,56521739); Mal humor (1,65217391); Baja realización profesional (2,34782609).

Esto da los siguientes porcentajes: Trato despersonalizado el 15%; Frustración el 22%; Mal humor el 50%; y Baja realización profesional el 57% de los empleados.

**Gráfico 11 Escala de Alienación**



Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, los resultados de la Escala de Clima Socio-laboral (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007) aporta los siguientes resultados. De menor a mayor,

CS6, Participación en decisiones organizacionales (4,2826087); CS4, Reconocimiento de tu valor por la organización y CS5, Respeto de tu propio trabajo por tus colegas (4,7826087); CS2, Relaciones humanas entre jefes y personal empleado (4,95652174); CS1, Compañerismo (5,41304348); y CS3, Apoyo entre iguales (5,39130435).

**Tabla 10 Escala de Clima Socio-laboral**

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
P. Obtenido	249	228	248	206	220	197
Promedio	5,41304348	4,95652174	5,39130435	4,47826087	4,7826087	4,2826087

Fuente: Elaboración Propia

Por último, la Escala de Condiciones del trabajo (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007) muestra los siguientes resultados:

**Tabla 11 Escala de Condiciones del trabajo**

	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4	CL 5	CL 6	CL 7	CL 8	CL 9	CL 10	CL 11	CL 12	CL 13	CL 14	CL 15	CL 16	CL 17	CL 18	CL 19	CL 20
P. Ob	25	24	24	24	25	21	24	25	26	25	22	21	19	22	25	23	22	21	22	22
Pr o m e d i o	5,47	5,35	5,23	5,36	5,59	4,56	5,26	5,47	5,73	5,41	4,85	4,67	4,33	4,87	5,48	5,13	4,85	4,77	4,97	4,86

Fuente: Elaboración Propia

Se miden los siguientes aspectos, y sus resultados:

CL13 Oportunidades de promoción profesional (4,30434783); CL6, Retribución económica (4,56521739); CL12, Medios para la formación laboral (4,60869565); CL18, Utilidad social de la tarea a desarrollar (4,76086957); CL20, Ocasiones para el desarrollo de habilidades laborales (4,82608696); CL11, Organización del trabajo, CL14, Autonomía en la toma de decisiones profesionales y CL17, Prestigio social del puesto (4,89130435); CL19, Variedad de las tareas a realizar (4,97826087); CL16, Adecuación del puesto a las aptitudes personales (5,15217391); CL3, Entorno físico (luz, ruido, decoración, ventilación, temperatura...) (5,23913043); CL7, Tipo y calidad del contrato (indefinido, temporal, tiempo parcial...) (5,26086957); CL4, Responsabilidades exigidas por el puesto ocupado (5,32608696); CL2, Instalaciones y equipamientos, recursos materiales y técnicos (5,39130435); CL10, Compatibilidad de la vida laboral con la privada y familiar (5,43478261); CL1, Salud y seguridad (higiene, riesgos de contagio y de accidentes), CL8, Carga de trabajo y CL15, Interés de la tarea a desarrollar (5,47826087); CL5, Tiempo de trabajo (horarios, turnos, ritmos, descansos) (5,5); CL9, Estabilidad en el empleo (5,7826087).

En conclusión, los resultados no llegan al nivel más alto de satisfacción (7), pero tampoco al mínimo de insatisfacción (1). Pero sí que hay un alto promedio de valoración positiva pues todos los resultados se acercan a los valores 5 y 6, es decir, “Algo Satisfecho” y “Bastante Satisfecho”.

En base a los resultados cuantitativos del diagnóstico organizacional aquí presentado, se confirma lo realizado en el pre-diagnostico organizacional, a saber:

- Un bajo promedio de satisfacción con el ambiente físico;
- Un bajo promedio de satisfacción con los supervisores;
- Un bajo promedio de satisfacción con las prestaciones recibidas por la organización;
- Un bajo promedio de nivel de afectos positivos por parte de los trabajadores;
- Un bajo promedio de nivel de percepción de competencias adecuadas para el trabajo;
- Un bajo promedio de nivel de expectativas dentro de su lugar de trabajo;
- Un alto nivel promedio de somatizaciones por parte de los trabajadores;
- Un alto nivel promedio de desgaste físico y psíquico;
- Un alto nivel promedio de alienación por parte de los trabajadores;
- Un inadecuado clima socio-laboral;
- Unas inadecuadas condiciones laborales percibidas.

### **Conclusiones del Diagnóstico**

En primer lugar se encuentra la problemática de los canales de comunicación. En este momento los canales formales han sido reemplazados por los informales, incluso en lo más rutinario, como puede ser las instrucciones para ejecutar una tarea. No se niega la existencia de canales informales en toda organización, además de los formales, pero cuando la mayoría de la información que circula en la organización se canaliza desde lo informal, con el tiempo genera confusión, malestar e incertidumbre.

Esta falta de formalidad en la comunicación permite a ciertos actores de la organización la manipulación de otros actores de la misma. Incluso los miembros de la organización al reconocer que no existen los canales formales toman como estrategia dentro de la organización la búsqueda de dónde encontrar la información pertinente para la realización de su tarea incluso para no quedar en “falta” con ningún miembro que podría influir en su situación laboral.

Desde el punto de vista del poder en la organización, el manejo de esa incertidumbre informativa es una posible fuente de poder, y es funcional a algunos actores.

En segundo lugar se encuentra la problemática de la ausencia de normativas en la organización. En la organización existen cargos (estatus) que están aprobados (reglamentados) y otros que no lo están. Es esta falta de normativa la que genera la competencia feroz entre los actores sociales en los sectores analizados. Es aquí donde entra en

juego la negociación y el conflicto; pues solo aquellos que sepan cómo “jugar” dentro del sistema lograrán sobrevivir dentro del mismo y por qué no adquirir en esta supervivencia nuevos status.

El foco central de todo esto reside en que al ser la organización un ente no gubernamental, cuyos miembros en la mayoría de los casos por no tener un cargo permanente y estabilidad laboral por ser una organización privada, dependen de la relación con los niveles jerárquicos (el cual muchas veces fue el proveedor de dichos cargos), he ahí la fuente de incertidumbre, el poder que genera y el “clientelismo”.

A pesar de ello, una situación organizativa nunca limita totalmente al actor, este conserva siempre un margen de libertad y de negociación (que implica una fuente de incertidumbre para los otros) gracias al cual dispone de poder sobre los otros actores, el que será más grande cuanto más pertinente sea para aquellos la fuente de incertidumbre que este controla. Algo de esto se puede jugar en los talleres que se están implementando para hablar de las cuestiones que aquejan a los miembros de la organización; talleres que poseen restricciones pero permiten un grado de libertad.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **DESARROLLO DE LA IMPLEMENTACIÓN**

#### **Objetivos de la propuesta**

- Concientizar a directivos y personal jerárquico de Energía del Sur SA de la necesidad de mejorar las Condiciones Laborales de sus trabajadores.
- Optimizar la toma de decisiones, tanto del personal jerárquico como de planta, para se haga de forma objetiva y con criterios homogéneos, y de esa manera lograr la Satisfacción y el Bienestar Psicológico Laboral de todos los involucrados.
- Determinar las actividades que se realizan para la consecución de los objetivos empresariales, estableciendo cómo se deben implementar y quiénes las harán, elaborando para tal fin un análisis de puestos.
- Definir los lineamientos para el diseño de un manual interno de procedimientos para fijar el perfil del personal y las jerarquías (descripción de puesto) óptimos para un correcto desempeño de todo el personal involucrado.

#### **Responsables**

Los responsables para llevar adelante la implementación son el gerente de planta y los responsables de las distintas áreas.

#### **Recursos a utilizar**

- Recursos humanos: El área de Recursos Humanos será la responsable de ejecutar el programa y los responsables de cada área deberán apoyar la implementación
- Recursos materiales: se necesita disponer, en primer lugar, de una computadora con acceso a red de la empresa, donde se pueda acceder a archivos de relevamiento de personal, sus niveles de capacitación alcanzados, y qué maquinaria operan; en segundo lugar, se necesita contar con un espacio físico donde se puedan llevar a cabo reuniones y procesamiento de la información.

- Recursos económicos: estarán contemplados aquí, los gastos por contratar una persona externa a la empresa para dictar una capacitación cuando fuere necesario, gastos relacionados con la impresión de formularios, etc.

## **Tiempo**

El tiempo estimado para la implementación de la propuesta es automático, aunque se considera que serán 3 meses los necesarios para que todos los empleados se vayan familiarizando con la nueva metodología.

## **Previo al lanzamiento**

En esta etapa, se deben realizar las acciones necesarias para comprometer a la dirección con el programa, y trabajar en la asimilación de los conceptos. Las acciones necesarias para realizar previo al lanzamiento son las siguientes:

1. Lograr el compromiso de la Dirección con el programa, señalándoles los objetivos y la herramienta a utilizar. Presentar el proyecto, sus beneficios, ventajas, alcances y recursos involucrados
2. Esta es la fase donde la dirección logra su primera aproximación al proyecto. En esta instancia, se reunirán los directivos de la empresa, el jefe de RRHH, y quienes ellos consideren pertinente, y se presentará el proyecto en formato Power Point. En el mismo se presenta a la dirección la situación actual relevada, y se introduce el proyecto en sí mismo, haciendo énfasis en sus beneficios, ventajas, alcances y recursos involucrados. Se deja un espacio abierto a preguntas y se explican los pasos a seguir para continuar con la implementación del proyecto.
3. Capacitar a la dirección, una vez que aceptó el proyecto, para llevarlo adelante. Se llevará adelante la capacitación con el fin de darle las herramientas teóricas y conceptuales a la dirección y al jefe de RRHH para poder llevar a cabo y sostener exitosamente la implementación del Plan.

## **Evaluación del impacto**

Cada Gerente de Área, con la participación de los coordinadores y jefes a cargo, es el responsable de relevar y enviar informes de los resultados observados en cada área, para de esta manera garantizar que la implementación que se viene realizando de manera adecuada para cada persona en función de su potencial, transferencia en el puesto y competencias a desarrollar.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE ENERGÍA DEL SUR SA**

### **Organización**

Energía del Sur SA. Administración general de la Central Térmica Patagonia.



Se persigue como finalidad:

- Auxiliar en el adiestramiento y capacitación del personal.
- Auxiliar en la inducción al puesto.
- Describir las actividades de cada puesto.
- Facilitar la interacción de las distintas áreas de la empresa.
- Permitir que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina.
- Permitir una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionar la descripción de cada una de sus funciones al personal.

### **Objetivo General**

- Optimizar los recursos humanos en pos de la obtención de altos índices de conformidad y satisfacción laboral en la empresa.

## **Objetivos Específicos**

- Optimizar la gestión empresarial mediante la descripción de puestos para un correcto funcionamiento de la empresa.
- Promover la eficiencia y eficacia en todos los procesos, con la finalidad de satisfacer el desempeño laboral.
- Contribuir para que el personal se comprometa en el logro de los resultados empresariales, dentro de un ambiente de participación, respeto, disciplina, cordialidad y sana competencia.

Se incluyen los niveles jerárquicos necesarios para propiciar la fluidez de comunicaciones, la racionalización de procesos y la funcionalidad de los colaboradores, en procura de otorgar servicios de calidad.

La estructura orgánica de la Empresa Energía del Sur SA está integrada por los siguientes niveles:

## **NIVEL EJECUTIVO**

### **Gerente de Planta**

## **NIVEL DE ASESORÍA**

Comprende las actividades relacionadas con la asesoría en los campos jurídico y de comunicación, que orienta la toma de decisiones de los diferentes actores internos de la empresa. Está conformado por:

### **Asesor Sistema de Gestión Calidad y Medio Ambiente**

### **Asesor de Seguridad**

## **NIVEL DE MANTENIMIENTO**

### **Gerente de Mantenimiento - Planificador de Mantenimiento**

Supervisor eléctrico - Supervisor Mecánico - Supervisor I & C

Técnico eléctrico - Técnico Mecánico - Ingeniero I & C

Oficial especialista - Oficial Mecánico - Técnico I & C

## **NIVEL ADMINISTRATIVO Y LOGÍSTICA**

### **Gerente de Administración y Logística**

Técnico Administrativo – Técnico Mantenimiento Físico y Almacén – Técnico de Logística -  
Auxiliar Mantenimiento Físico

## **NIVEL OPERATIVO**

### **Gerente de Operaciones**

Supervisor de Gestión Calidad, Seguridad y MA - Supervisor Químico - Supervisor de Operaciones

Técnico de Operaciones

Técnico Químico

## **Procedimiento**

### **1.1. Gerente de Planta**

#### RESUMEN GENERAL

- El Gerente de Planta es el responsable de la dirección de todas las actividades de la central. El Gerente de Planta debe asegurar que haya un adecuado suministro de mano de obra, herramientas, equipos y repuestos, disponible en todo momento para brindar una segura y eficiente operación de la central. El Gerente de Planta debe asegurar que la central esté operada de conformidad con requisitos de seguridad, medio ambiente (ISO 14000), Calidad (ISO 9001) y generación de energía (CAMMESA, Compañía Administradora del Mercado Mayorista Eléctrico).

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Responsable de asegurar que todo el personal de planta y objetivos de planta, respondan a las políticas establecidas por el Directorio de EDS.
- Administrar los programas de Seguridad, Operaciones, Mantenimiento, Administrativo y de Capacitación, a fin de afirmar la seguridad, eficiencia y operación confiable de la central.
- Dirigir e inspeccionar interrupción de servicios, planificados y no planificados.
- Implementar programas de capacitación y calificación para asegurar que los procedimientos de la central sean comprendidos y correctamente seguidos por todo el personal de planta.

- Dirigir el reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo o de reemplazo de acuerdo a las necesidades.
- Verificar que el status de certificación del personal, afectado a operaciones y mantenimiento, se mantenga vigente.
- Asegurar que la moral y motivación del plantel del personal se mantenga en un nivel alto en todo momento.
- Asegurar la preparación de informes de producción y reportes de rendimientos, presupuestos, reportes de acatamiento de requisitos de medio ambiente.
- Supervisar la compra de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Verificar los contratos de servicio de planta (transporte, seguridad, limpieza, etc.).

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El gerente de Planta establece prácticas y procedimientos que contribuyan al desarrollo de nuevos conceptos y la realización de tareas, independientemente de las tareas específicas asignadas. Las decisiones se toman de acuerdo a normas obligatorias. El Gerente de Planta enfrenta nuevas y variadas situaciones laborales, de naturaleza extremadamente complejas.
- El Gerente de Planta es responsable de las planificaciones a largo plazo de la planta. El gerente de Planta debe comunicar eficientemente la información al Gerente General y cuando se estime conveniente a todo el personal de la planta. El Gerente de Planta debe asegurarse que todo el personal de planta ejecute sus tareas en forma segura sin accidentes y acatando las reglamentaciones de CAMMESA en todo momento y asegurarse que resulte una relación óptima de costos/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Gerente de Planta reporta al Gerente General y supervisa al Gerente de Operaciones, Mantenimiento y Administración. El Gerente de Planta es el único nexo entre la Gerencia General y el personal de EDS.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO

- Los requisitos físicos incluye: Capacidad de movilizarse dentro de la Planta, entendiendo todos los sectores, capacidad de atención auditiva y visual. Debe usarse el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de

seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.).

- La posición requiere de jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todas las posiciones deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional previo a su ingreso.

### CALIFICACIÓN LABORAL

- Ingeniero o equivalente. Experiencia mínima de diez (10) años en plantas energéticas o funciones similares. Una experiencia mínima de seis (6) años en supervisión técnica, supervisión y administración de personal. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

## **1.2. Gerente de Operaciones**

### RESUMEN GENERAL

- El Gerente de Operaciones es el responsable de la dirección de actividades de Operaciones de la central. El Gerente de Operaciones debe asegurar que haya un adecuado suministro de mano de obra, herramientas, equipos y repuestos, disponible en todo momento para brindar una segura y eficiente operación de la central. El Gerente de Operaciones debe asegurar que la central esté operada de conformidad con requisitos de seguridad, medio ambiente (ISO 14000), Calidad (ISO 9001) y generación de energía (CMMESA).

### FUNCIONES PRIMARIAS

- Responsable de asegurar la Operación eficiente, eficaz y continua de la Planta.
- Responsable de asegurar que todo el personal de Operaciones cumplan los objetivos de planta, respondan a las políticas establecidas por el Directorio de EDS.
- Administrar los programas de Operaciones, a fin de afirmar la seguridad, eficiencia y operación confiable de la central.

- Responsable de inspeccionar interrupción de servicios, planificados y no planificados. Implementar programas de capacitación y calificación para asegurar que los procedimientos operativos de la central sean comprendidos y correctamente seguidos por todo el personal de Operaciones.
- Asistir al Gerente de Planta o al Gerente Administrativo en el reclutamiento, selección y contratación de personal nuevo o de reemplazo de acuerdo a las necesidades.
- Verificar que el status de certificación del personal, afectado a operaciones, se mantenga vigente.
- Asegurar que la moral y motivación del plantel del personal se mantenga en un nivel alto en todo momento.
- Asegurar la preparación de informes de producción y reportes de rendimientos, presupuestos, reportes de acatamiento de requisitos de medio ambiente.
- Solicitar la compra de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Verificar el cumplimiento de los contratos de servicio del Área Operativa de Planta.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El gerente de Operaciones establece prácticas y procedimientos que contribuyan al desarrollo de nuevos conceptos y la realización de tareas, independientemente de las tareas específicas asignadas. Las decisiones se toman de acuerdo a normas obligatorias. El Gerente de Operaciones enfrenta nuevas y variadas situaciones laborales, de naturaleza extremadamente complejas.
- El Gerente de Operaciones es responsable de asistir al Gerente de Planta en las planificaciones a largo plazo de la planta relacionadas con la Operación. El Gerente de Operaciones debe comunicar eficientemente la información al Gerente de Planta y cuando se estime conveniente a todo el personal de la planta. El Gerente de Operaciones debe asegurarse que todo el personal de Operaciones ejecute sus tareas en forma segura sin accidentes y acatando las reglamentaciones de CAMMESA en todo momento y asegurarse que resulte una relación óptima de costos/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Gerente de Operaciones reporta al Gerente de Planta y supervisa al Superintendente de Operaciones, Supervisores y Técnicos del Área Operaciones. El Gerente de

Operaciones es el único nexo entre el Gerente de Planta y el personal de Operaciones, en todos los asuntos relaciones con operación de la central.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluye: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano. Debe usarse el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Ingeniero o equivalente. Experiencia mínima de ocho (8) años en plantas energéticas o funciones similares. Una experiencia mínima de tres (3) años en supervisión técnica y supervisión y administración de personal. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### **1.3. Gerente de Mantenimiento**

#### RESUMEN GENERAL

- El Gerente de Mantenimiento es responsable del mantenimiento y reparación de todo equipo de la Planta e instalaciones operativas asociadas. El Gerente de Mantenimiento dirige la implementación del Plan de Mantenimiento Anual e identifica aquellas áreas que necesitan mejora o desarrollo adicional. El Gerente de Mantenimiento debe asegurarse que las condiciones operativas de los equipos y sistemas de la planta se

encuentren siempre dentro de los límites sugeridos por los estándares de fabricación y seguridad en todo momento.

## FUNCIONES PRIMARIAS

- Asegurar a partir de los Programas de Mantenimiento que la producción eléctrica se mantenga en nivel máximo y eficiente.
- Reportar al Gerente de Planta condiciones normales, anormales y emergencias de planta. Tomar medidas correctivas necesarias conforme a las políticas establecidas o bajo la dirección del Gerente de Planta.
- Coordinar con la Gerencia de Operaciones los Programas de Mantenimiento y la intervención de los equipos y sistemas fuera de programación.
- Proveer supervisión para el plantel de mantenimiento relacionado con las condiciones de equipo y actividades de mantenimiento requeridas.
- Inspeccionar la capacitación del personal de mantenimiento.
- Preparar los reportes de Mantenimiento requeridos para EDS, CAMMESA y el cliente conforme lo determine el Gerente de Planta.
- Supervisar tareas de mantenimiento diario y registros necesarios de planta.
- Mantener el Manual de Mantenimiento de planta vigente y asegurar que los manuales de mantenimiento de proveedores y reparaciones se completen apropiadamente y se mantengan actualizados.
- Asegurar la moral y motivación del personal de mantenimiento y mejorar los intereses de los empleados en la medida que surjan necesidades.
- Brindar asistencia seleccionando y contratando personal de mantenimiento.
- Implantar el programa de mantenimiento preventivo y predictivo de la planta, incluidos registros de fallas de equipos, y suministrar información dirigida al Gerente de Planta.
- Colaborar con el proceso de planificación y adquisición de bienes y servicios para la planta.
- Proporcionar a la Gerencia de Operaciones listados de tareas y programas de mantenimiento de planta y personal contratado para períodos normales de operación, interrupción de servicios planificados y por situaciones forzadas.

- Mantiene el Sistema de Mantenimiento MP2 actualizado, para ejecutar Tareas, Órdenes de Trabajo, Stock de Repuestos etc. de manera de tal de realizar Reportes y Planificaciones de Mantenimientos eficientes.
- Completar otras tareas conforme lo requerido por el Gerente de Planta.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Gerente de Mantenimiento opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realizando tareas en forma independiente en base a directivas generales dadas. Las decisiones se toman en base a políticas obligatorias. El Gerente de Mantenimiento enfrenta nuevas y variadas situaciones de trabajo, involucrando un alto grado de complejidad.
- El Gerente de Mantenimiento debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura, sin accidente y conforme las reglamentaciones de CAMMESA en todo momento. El Gerente de Mantenimiento debe comunicar eficazmente la información al Gerente de Planta y personal subordinado de mantenimiento, en todo lo relativo a condiciones y funcionamiento del equipo de planta, y proporcionar sugerencias para mejorar de manera tal que resulte una relación óptima de costos/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Gerente de Mantenimiento reporta al Gerente de Planta y supervisa al personal subordinado de mantenimiento. El Gerente de Mantenimiento coopera con el Área Operativa y Administrativa de acuerdo a las necesidades diarias de la planta.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluye: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usarse el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas,

la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias periódicas.

- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones.

## **CALIFICACIÓN LABORAL**

- Ingeniero o equivalente. Experiencia mínima de ocho (8) años en plantas energéticas o funciones similares. Una experiencia mínima de dos (3) años en supervisión técnica y supervisión y administración de personal. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### **1.4. Gerente de Administración y Logística**

#### **RESUMEN GENERAL**

- El Gerente de Administración y Logísticas es responsable de la gestión de las actividades relacionadas con la Administración y Logística de la central. El Gerente de A&L debe asegurar que las actividades administrativas se desarrollen dentro del marco legal vigente, tanto en el aspecto administrativo como en el ámbito de la Ley de Contrato de Trabajo, en su gestión debe asegurar el permanente suministro de bienes y servicios como así también el proceso de almacenaje y conservación, necesarios para la eficiente operación y funcionamiento de la central. El Gerente de Administración y Logística colabora para que la central esté operada de conformidad con requisitos de seguridad, medio ambiente (ISO 14001), Calidad (ISO 9001).

#### **FUNCIONES PRIMARIAS**

- Responsable de procesar y administrar toda documentación inherente al Área.
- Responsable de poner en práctica la política de recursos humanos de la Planta.
- Planea, organiza y coordina el reclutamiento y selección de personal.
- Analiza y describe los puestos de trabajo, administra los sueldos e incentivos, evalúa el desempeño y vela por la Seguridad e Higiene.

- Mantiene relaciones laborales internas y externas tanto con privados, órganos gubernamentales y sindicatos.
- Implementa programas de capacitación y calificación para asegurar que los procedimientos de la central sean comprendidos y correctamente seguidos por todo el personal de planta.
- Propone la contratación de personal nuevo o de reemplazo de acuerdo a las necesidades.
- Verificar que el status de certificación del personal, afectado a operaciones, mantenimiento y logística, se mantenga vigente.
- Asegura que la moral y motivación del plantel del personal se mantenga en un nivel alto en todo momento.
- Asegura la preparación de informes de producción y reportes de rendimientos, presupuestos, reportes de acatamiento de requisitos de medio ambiente.
- Propone, implementa y controla políticas y normas específicas para la administración del sistema logístico.
- Planea, dirige y coordina el proceso de control de inventarios.
- Supervisar la compra de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Dirige el proceso de almacenamientos de insumos, maquinas, equipos, repuestos y materiales.
- Planea, organiza el servicio de transporte y mantenimiento de vehículos, equipos de uso específicos del área para su eficiente funcionamiento.
- Prepara, registra y autoriza los vales de combustibles.
- Programa y dirige el programa de mantenimiento y conservación de las instalaciones.
- Verificar los contratos de servicio de planta (transporte, seguridad, limpieza, etc.).

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El gerente de Administración y Logística debe mantener un perfil proactivo a fin de contribuir al desarrollo de una gestión moderna dentro de la organización, tomar decisiones es una práctica habitual en su posición y deben ser de acuerdo a las normas que se establecen para cada caso.
- El Gerente de Administración y Logística responde al Gerente de Planta a quien debe mantener permanentemente informado respecto a sus acciones y labor específica.

## RELACIONES LABORALES

- El Gerente de Administración y Logística reporta al Gerente de Planta y supervisa al Personal de Administración y Logística. El Gerente de Administración y Logística es el nexo entre la Empresa y el personal de EDS, en todos los asuntos relacionados con las relaciones laborales de sus empleados.

## REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

## CALIFICACIÓN LABORAL

- Título Universitario en Administración, RRHH o formación equivalente acorde al puesto. Experiencia mínima de ocho (8) años en funciones similares preferentemente en plantas energéticas. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano nivel medio).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### **2.1. Supervisor de Operaciones**

#### RESUMEN GENERAL

- El Supervisor de Operaciones es responsable de la Operación de la planta de Ciclo Combinado y sus equipos asociados para un funcionamiento seguro y eficiente. Responde a los cambios de las variables Térmicas, Eléctricas, Mecánicas y químicas de proceso, las señales de alarma de los equipos y el reporte del personal de campo de Operaciones, tomando las acciones apropiadas según su entrenamiento para una operación Normal. Ejecuta y hace ejecutar los procedimientos operativos y de mantenimiento para un manejo seguro del personal y los equipos bajo su supervisión. El Supervisor de Operaciones debe asegurarse que la planta cumpla con el

requerimiento propio de la Generación de Energía mientras opera en forma segura y eficiente.

## FUNCIONES PRIMARIAS

Reporta durante su turno al Superintendente de Operaciones y/o al Gerente de Operaciones, condiciones de funcionamientos normales o desviaciones concernientes a la operación de la planta y sus equipos auxiliares.

- Lleva un registro diario de Operaciones, aprueba y emite membretes conforme se requiera.
- Monitorea y maneja desde la sala de control las variables antes mencionadas del Ciclo Combinado operando o haciendo operar los diferentes equipos eléctricos, mecánicos que la componen desde el centro de control distribuido DCS para cumplir con los parámetros de protección y control establecidos para una performance optima de los mismos.
- Realiza evaluaciones operativas e inspecciones, y hace reparaciones menores y ajustes de los equipos para mantener condiciones correctas de operación.
- Procede al aislamiento mecánico y eléctrico de la planta o los equipos sujetos a mantenimiento de conformidad con instrucciones operativas y procedimientos de seguridad.
- Lleva registros diarios asignados.
- Reporta cualquier desviación que surja durante el desarrollo de las tareas y toma medidas correctivas dentro del alcance de las instrucciones de operación.
- Asiste al personal de mantenimiento durante los periodos de mantenimiento.
- Realiza otras tareas conforme lo requiera la política implementada por la Gerencia de operaciones.

## ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Supervisor de Operaciones desarrolla sus tareas bajo procedimientos establecidos por la gerencia de operaciones, bajo directivas generales y supervisión mínima. El

Supervisor de Operaciones enfrenta situaciones periódicas de alta complejidad, con ocasionales variables fuera de control y toma decisiones en base a su entrenamiento.

- El Supervisor de Operaciones tiene autoridad para controlar la operación de la planta, y debe hacerlo de manera segura, evitando accidentes y conforme a las reglamentaciones de CAMMESA, en todo momento.
- El Supervisor de Operaciones debe comunicar eficazmente la información al personal de Supervisión y personal de planta, en todo lo relativo a condiciones, rendimiento de los equipos de planta, y proporcionar sugerencias para asegurar que las tareas se realicen de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Supervisor de Operaciones reporta en forma directa al Superintendente de Operaciones. Es responsable durante su turno de las tareas que deben realizar los Técnicos de Operaciones y Químicos, quienes están bajo su mando y colaboran con él en asuntos relativos a la operación diaria de los equipos de planta.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere turnos de semanas no calendarías según organigrama de operaciones, jornadas laborales extensas de acuerdo a la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de seis (6) años enseñanza secundaria. Experiencia mínima de dos (2) años como Técnico de Operaciones de

central eléctrica o posición equivalente en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Preferentemente con formación técnica.

- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

## **2.2. Supervisor Químico**

### RESUMEN GENERAL

- El Supervisor Químico es responsable de la implementación, seguimiento y ejecución de las normas, técnicas y variables de la Planta que permita operar con los parámetros químicos dentro de las especificaciones, normas y procedimientos aprobados manteniendo la operación en el nivel óptimo de disponibilidad, seguridad, fiabilidad y eficiencia.

### FUNCIONES PRIMARIAS

- Coordina y gestiona con entes o asesores externos todo aquello que sea inherente al control o tratamiento químico y físico-químico de la Planta.
- Elabora y desarrolla planes para el mejoramiento y adecuación de los equipos e instalaciones utilizadas para el control o tratamiento químico y físico-químico de la Planta.
- Responsable de mantener los estándares normalizados para el proceso definidos por los fabricantes y la Gerencia.
- Responsable de establecer o modificar procedimientos que deben cumplir los Técnicos Químicos de operaciones para el correcto desarrollo de sus tareas, donde se especifiquen tipo de implementación, métodos y otras relacionadas con el control y/o tratamiento de los procesos de la Planta.
- Responsable de implementar medidas correctivas en forma inmediata cuando los valores o variables de los procesos no se encuentren dentro de los estándares de calidad exigidos.
- Coordina con el Supervisor de Gestión la disposición final de los desechos provenientes del laboratorio y procesos que se puedan generar en la Planta.

## ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Supervisor Químico trabaja en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realizando tareas de alta complejidad en forma independiente a pesar de informar a su superior toda medida que modifique las condiciones normales de operación y contando solamente con directivas generales dadas. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas prescriptas.
- El Supervisor Químico debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura y sin accidentes. Debe comunicar eficazmente la información a la supervisión de Operaciones en todo lo relativo a condiciones y rendimiento del equipo de planta y proporcionar sugerencias para mejorar. El Supervisor Químico debe realizar las tareas de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

## RELACIONES LABORALES

- El Supervisor Químico reporta al Superintendente de Operaciones, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Operaciones en temas pertinentes a la operación y mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Operaciones o Superintendente de Operaciones en ausencia del Gerente de Operativo.

## REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre ocupacional previo al ingreso.

## CALIFICACIÓN LABORAL

- Ingeniero Químico o equivalente. Experiencia mínima de cinco (5) años en plantas energéticas con Ciclo Combinado o funciones similares. Una experiencia mínima de tres (3) años en supervisión técnica y administración de personal. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### 2.3. Técnico de Operaciones

#### RESUMEN GENERAL

- El Operador es el responsable de controlar, monitorear y ejecutar la operación de las instalaciones de generación, equipos y sistemas auxiliares de la Central Térmica y Ciclo Combinado, operar sus equipos en forma continua y en forma local cuando el caso o la situación lo demande. El Operador responde a las señales de alarma tomando las acciones correctivas apropiadas. Ejecuta procedimientos de bloqueos y desbloqueos de los equipos o sistemas según se requiera. El Operador debe asegurarse que los sistemas y equipos bajo su supervisión y control cumplan con los procedimientos de operación para un funcionamiento seguro y eficiente de los mismos.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Reportar al Supervisor de turno, condiciones adversas u otras anomalías concernientes a las condiciones de planta.
- Llevar un registro diario de Operaciones, emitir informes conforme se requiera.
- Operar paneles de control para regular la carga en turbina de gas y mantener adecuada provisión de combustible y condiciones eficientes de combustión.
- Operar equipos auxiliares tales como: planta de tratamiento de gas, generador diesel, y otros equipos eléctricos y mecánicos controlados localmente.
- Realizar evaluaciones operativas e inspecciones, y hacer reparaciones menores y ajustes del equipo asignado para alcanzar condiciones correctas de operación.
- Aislamiento mecánico y electrónico de equipos para mantenimiento de conformidad con instrucciones operativas y procedimientos de seguridad.

- Llevar registros diarios asignados.
- Reportar cualquier condición anormal o regular que surja durante el desarrollo de tareas y tomar medidas correctivas dentro del alcance de instrucciones operativas.
- Asistir al personal de mantenimiento durante los periodos de mantenimiento o cuando se lo requiera.
- Completar otras tareas conforme lo requiera el Supervisor de Turno o el Gerente de Operaciones.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Operador Técnico opera en base a especificaciones y directivas precisas e instrucciones bajo supervisión moderada. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas de operación prescripta, y contingencias. El Operador Técnico enfrenta situaciones periódicas de moderada complejidad con ocasionales variables fuera de lo normal.
- El Operador Técnico debe comunicar eficazmente la información al personal de Supervisión y personal de planta, en todo lo relativo a condiciones y rendimiento de equipo de planta, y proporcionar sugerencias para mejorar. El Operador debe asegurar que las tareas se realicen de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Operador Técnico reporta al Supervisor de Turno y responde a directivas impartidas por el Gerente de Operaciones.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)

- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias periódicas.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones.
- Los Operadores para alcanzar su Habilitación de Operador de Centrales Térmicas deberán cumplir con un examen Psicofísico que establece la Autoridad Rectora en la Materia (CAMMESA), y aprobar el curso correspondiente previo a la habilitación (PT 15 CAMMESA).

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación técnica de enseñanza secundaria o de enseñanza de formación superior. Experiencia mínima de dos (2) años como Operador de central eléctrica o posición equivalente en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Preferentemente con formación técnica.
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

#### 2.4. Técnico Químico de Operaciones

##### RESUMEN GENERAL

- El Operador es el responsable de controlar, monitorear y ejecutar la operación de las instalaciones de generación, equipos y sistemas auxiliares de la Central Térmica y Ciclo Combinado, operar sus equipos en forma continua y en forma local cuando el caso o la situación lo demande. El Operador responde a las señales de alarma tomando las acciones correctivas apropiadas. Ejecuta procedimientos de bloqueos y desbloques de los equipos o sistemas según se requiera. El Operador debe asegurarse que los sistemas y equipos bajo su supervisión y control cumplan con los

procedimientos de operación para un funcionamiento seguro y eficiente de los mismos.

- El operador que además desempeñe tareas químicas es el responsable de realizar, controlar y ajustar los parámetros de control químico de los distintos sistemas. Es el responsable de la fabricación de agua desmineralizada para mantener un nivel adecuado de reserva y de monitorear que el agua y vapor cumplan con las especificaciones de calidad de las normas vigentes establecidas por el Área Química.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Reportar al Supervisor de turno, anomalías o fallas respecto al funcionamiento de los sistemas y equipos auxiliares de la planta y de Ciclo Combinado bajo su supervisión y control y cualquier otra condición irregular que surja durante el desarrollo de sus tareas. Reportar el estado de la calidad del vapor, y cualquier desvío de los parámetros establecido por la supervisión química. De ser estos desvíos tales que se alcance el nivel 4, se deberá informar al Supervisor del área química para que indique los pasos a seguir.
- Estar en permanente comunicación con todo el plantel operativo durante sus tareas.
- El operador químico deberá realizar las rutinas de análisis establecidas por la supervisión química, de: ciclo combinado, circuitos cerrados, planta de agua, planta cloacal, pileta de neutralización, pileta de evaporación.
- Tomar medidas correctivas dentro del alcance de las instrucciones operativas para el correcto funcionamiento de los sistemas y equipos auxiliares de la planta y del Ciclo Combinado, autorizadas por el supervisor de turno u otro superior.
- Tomar acciones inmediatas en función de los resultados analíticos obtenidos, ajustando niveles de purga, dosificaciones de productos, neutralización de efluentes, etc.
- Asentar en planillas, registros de los parámetros de funcionamiento de los sistemas o equipos auxiliares de la planta de Ciclo Combinado durante la operación de los mismos y escribir un reporte de las novedades en el libro habilitado para esos fines.
- Registrar los datos analíticos en los registros en papel como en los electrónicos correspondientes. Registrar las novedades en el libro de cambio de turno.

- Operar paneles de comando y control de los sistemas o equipos auxiliares de la planta de Ciclo Combinado, tales como, planta de regulación de Gas combustible, Generador de Emergencia y otros equipos eléctricos y mecánicos de comando local autorizados por el supervisor de turno.
- Operar la planta de tratamiento de agua, realizar los chequeos de niveles de cloro y dureza antes de habilitar ablandador y osmosis, preparar las soluciones que se dosifican a la misma, teniendo en cuenta los recaudos de seguridad y medio ambiente que correspondan según el producto químico que se esté manipulando. Realizar la limpieza con biosida, según los plazos establecidos. Registrar los parámetros operativos cada 2 horas y volcarlos a la planilla correspondiente, para detectar indicios de ensuciamiento de la planta.
- Realizar análisis de control de la calidad del agua obtenida y de los distintos puntos de muestreo establecidos, en las frecuencias previstas por el responsable del área química. Realizar cambio de los filtros dentro de las frecuencias establecidas.
- Mantener el orden y la limpieza de la planta de agua.
- Realizar evaluaciones operativas e inspecciones de los sistemas y equipos asignados.
- Realizar ajustes de los equipos asignados para alcanzar condiciones correctas de operación autorizados por el supervisor de turno.
- Realizar bloqueos de los sistemas y equipos para mantenimiento de conformidad con instrucciones operativas y procedimientos de seguridad autorizados por el supervisor de turno.
- Conocer y cumplir todos los procedimientos inherentes a su función.
- Asistir al personal de mantenimiento durante los periodos de mantenimiento o cuando se lo requiera.
- Realizar otras tareas secundarias inherentes a la operación conforme lo solicite el Supervisor de Turno o instrucciones emanadas de la Gerencia de Operaciones y Mantenimiento siempre que no interfiera con las rutinas de Análisis, o si interfiriera deberá ser consensuado con la supervisión química para no descuidar a los equipos.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Operador Químico realiza sus tareas en base a especificaciones operativas, directivas e instrucciones precisas bajo supervisión.

- Las decisiones en situaciones periódicas de moderada complejidad con ocasionales variables fuera de lo normal se toman con autorización, conforme a procedimientos, pautas de operación, y contingencias.
- El Operador Químico debe comunicar de manera eficaz y permanente información al personal de Supervisión en todo lo relativo a condiciones, rendimiento de equipos y proporcionar sugerencias para una mejora continua de la operación y funcionamiento de la planta de Ciclo combinado.
- El Operador Químico debe asegurar que las tareas inherentes a su responsabilidad se realicen de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Operador Químico reporta al Supervisor de Turno todo lo referente a operaciones y, a la Supervisión Química, todo lo que compete al control químico de los distintos sistemas. Responde a directivas impartidas por la Gerencia de Operaciones.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras (22.68 kg) rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de sus tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales de semana no calendarías según organigrama de turnos.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación técnica de enseñanza secundaria como mínimo o de enseñanza de formación superior preferentemente. Experiencia mínima de dos (2) años como Operador Químico de central eléctrica o posición

equivalente en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Preferentemente con formación técnica.

- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente exclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### **3. Supervisor Eléctrico**

#### RESUMEN GENERAL

- El Supervisor Eléctrico es responsable del mantenimiento y reparación de todo equipo eléctrico, instrumento y sistema de control de la planta e instalaciones asociadas. El Supervisor Eléctrico realiza tareas altamente calificadas en la inspección, reparaciones, chequeo, ajuste, instalación y remoción de todo equipo y sistema eléctrico de la planta.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Mantener el equipo eléctrico en buenas condiciones y monitorear el rendimiento para prever posibles fallas del equipo. Proporcionar apoyo técnico en el mantenimiento del equipo eléctrico.
- Colaborar en la planificación de tareas de mantenimiento preventivo en todo equipo eléctrico de planta y equipos auxiliares.
- Llevar un archivo completo de equipos, registros y dibujos de todo equipo designado.
- Prever, inventariar y reordenar repuestos a fin de mantener la confiabilidad de la planta. Asistir en auditorias de inventario de repuestos.
- Participar en el mantenimiento Administrativo de manuales operativos de planta, referencias, técnicas, impresos y diagramas y registros de mantenimiento preventivo/predictivo.
- Inspeccionar, reparar desperfectos, y reparar equipo de control, cableado, señal eléctrica y sistema de comunicaciones.
- Coordina y realiza los trabajos de reparar desperfectos, controles electromecánicos y sistemas eléctricos de planta, inclusive circuitos protectores, cableado de control y sistemas de control.
- Coordinar y realizar los trabajos de reparación de solenoides operados eléctricamente.

- Organizar información técnica y completar formularios de reportes apropiadamente.
- Analizar e interpretar amplia variedad de información de exámenes técnicos.
- Inspeccionar y reparar el equipo generador eléctrico de la Turbina de Gas.
- Localizar y reparar fallas en circuitos eléctricos y equipo.
- Instalar aparatos de testeo en todo equipo eléctrico.
- Crear tendido eléctrico moderadamente complejo y diagramas esquemáticos.
- Coordina y realiza trabajos de reparación de desperfectos, controles electromecánicos y sistemas electrónicos de planta, inclusive interruptores, transformadores, motores, cableados de energía y suministros de energía.
- Realizar exámenes de gran potencia de corriente directa (DC).
- Realizar exámenes de megado portátiles.
- Realizar exámenes del rotor generador.
- Acoplar y operar diversos equipos eléctricos de testeo tales como osciloscopios, transistores, fichas, repara desperfectos y repara placas de circuitos.
- Leer variados medidores eléctricos incluidos amperímetros, voltímetros, vatímetro, altímetro y osciloscopios.
- Completar otras tareas según lo requerido por el Gerente de Mantenimiento.
- Cumplir con las metas asignadas por Directorio de la Empresa.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Supervisor Eléctrico opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realizando tareas en forma independiente contando solamente con directivas generales dadas. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas de operación y mantenimiento prescriptos, y contingencias. El Superintendente Eléctrico enfrenta situaciones periódicas de alta complejidad, con ocasionales variaciones fuera del normal.
- El Supervisor Eléctrico debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura, sin accidentes y conforme las reglamentaciones de CAMMESA en todo momento. El Supervisor Eléctrico debe comunicarle eficazmente la información a Supervisor de Operaciones, en todo lo relativo a condiciones y rendimiento de equipo de planta y proporciona sugerencias para mejorar. El Superintendente Eléctrico debe realizar tareas de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

## RELACIONES LABORALES

- El Supervisor Eléctrico reporta al Gerente de Mantenimiento, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Mantenimiento en temas pertinentes a la operación y mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Planta en ausencia del Gerente de Mantenimiento.

## REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias periódicas.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones.

## CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de seis (6) años enseñanza secundaria. Experiencia mínima de cuatro (4) años como Supervisor en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Deberá ser capaz de trabajar en anteproyectos y hábil en el manejo de herramientas manuales y máquinas con motor. Preferentemente con formación técnica.
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### **3.1. Supervisor Mecánico**

#### RESUMEN GENERAL

- El Supervisor Mecánico es responsable por el manejo del Programa de mantenimiento de rutina, reparaciones en los equipos mecánicos de Planta. El Supervisor Mecánico realiza tareas de acuerdo con los procedimientos de Mantenimiento y reparación afines.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Colaborar en la confección de programas de mantenimiento preventivo de planta realizando tareas de mantenimiento rutinarias, inclusive recopilando información dirigida al Gerente de Mantenimiento y Planificador de Mantenimiento.
- Hacer un seguimiento de repuestos utilizados y completa un reporte de repuestos usados a fin de reemplazar los ítems de acuerdo a las necesidades. Asistir en auditorias de inventario de repuestos.
- Participar en el mantenimiento administrativo de manuales operativos de planta, referencias, técnicas, impresos, diagramas y registros de mantenimiento preventivo/predictivo.
- Armar y operar herramientas de precisión del taller de mecánico. Alinear y balancear equipos rotativos.
- Armar y reparar tuberías, cañerías, válvulas y hace ajustes relacionados con alta y baja temperatura o alta y baja presión, o donde se requiera supervisión de soldadura certificada.
- Armar, desarmar, reparar y ajustar todo tipo de equipo mecánico.
- Completar otras tareas conforme lo requiera el Gerente de Mantenimiento.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Supervisor Mecánico opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realizando tareas en forma independiente y contando solamente con directivas generales dadas. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas de operación prescripta, y contingencias. El Supervisor Mecánico enfrenta situaciones periódicas de alta complejidad, con ocasionales variaciones fuera de lo normal.

- El Supervisor Mecánico debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura, sin accidentes y conforme los procedimientos de Gestión Ambiental y Calidad, debe comunicar eficazmente la información al Gerente de Mantenimiento, en todo lo relativo a condiciones y rendimiento del equipo de planta y proporcionar sugerencias para mejorar. El Supervisor Mecánico debe realizar las tareas de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Supervisor Mecánico reporta al Gerente de Mantenimiento, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Mantenimiento en temas pertinentes al mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Planificador de Mantenimiento en ausencia del Gerente de Mantenimiento.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.) .
- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias periódicas.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de seis (6) años enseñanza secundaria. Experiencia mínima de dos (2) años como Técnico en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en

grupo. Deberá ser capaz de trabajar en anteproyectos y hábil en el manejo de herramientas manuales y máquinas con motor. Preferentemente con formación técnica.

- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

### 3.2. Supervisor de I&C

#### RESUMEN GENERAL

- El Supervisor de I&C es responsable del mantenimiento y reparación de todo equipo de control e instrumentación de la Planta e instalaciones asociadas. El Supervisor de I&C aporta soluciones integrales para la asistencia técnica y participa de los proyectos tanto en la gestión como en la coordinación, concepción, estudio y desarrollo. Realiza tareas altamente calificadas con una alta dependencia, en ocasiones participa en las fases de *commissioning* y puesta en marcha de equipos de proyectos externos.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Mantener el equipo de I&C en buenas condiciones y monitorear el rendimiento para prever posibles fallas del equipo. Proporcionar apoyo técnico en el mantenimiento del equipo eléctrico.
- Colaborar en la planificación de tareas de mantenimiento preventivo en todo equipo I&C y equipos auxiliares.
- Llevar un archivo completo de equipos, registros y dibujos de todo equipo designado.
- Prever, inventariar y reordenar repuestos a fin de mantener la confiabilidad de la planta. Asistir en auditorias de inventario de repuestos.
- Participar en el mantenimiento Administrativo de manuales operativos de planta, referencias, técnicas, impresos y diagramas y registros de mantenimiento preventivo/predictivo.
- Inspeccionar, reparar desperfectos, y reparar equipo de control, cableado, señal eléctrica y sistema de comunicaciones.
- Coordinar y realizar los trabajos de reparación de solenoides operados eléctricamente.
- Organizar información técnica y completar formularios de reportes apropiadamente.

- Analizar e interpretar amplia variedad de información de exámenes técnicos.
- Localizar y reparar fallas en circuitos.
- Instalar aparatos de testeo en todo equipo eléctrico.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Supervisor de I&C opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realizando tareas en forma independiente contando solamente con directivas generales dadas. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas de operación y mantenimiento prescriptos, y contingencias. El Supervisor de I&C enfrenta situaciones periódicas de alta complejidad, con ocasionales variaciones fuera del normal.
- El Supervisor de I&C debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura, sin accidentes y conforme las reglamentaciones de CAMMESA en todo momento. El Supervisor de I&C debe comunicarle eficazmente la información al Gerente de Mantenimiento, en todo lo relativo a condiciones y rendimiento de los equipos de planta y proporciona sugerencias para mejorar. Debe realizar tareas de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Supervisor de I&C reporta al Gerente de Mantenimiento, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Mantenimiento en temas pertinentes a la operación y mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Planta en ausencia del Gerente de Mantenimiento.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas y turnos variados, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas,

la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias periódicas.

- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de seis (6) años de enseñanza preferentemente universitaria. Experiencia mínima de cuatro (4) años como Supervisor en industria similar y haber participado de *commissioning* y puesta en marcha de plantas de generación. Sólidos conocimientos en diagramas P&ID, conocimientos de códigos y normas de aplicación, esquemas lógicos, lazos de control, etc. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Deberá ser capaz de trabajar en anteproyectos y hábil en el manejo de herramientas informáticas de diseño gráfico.
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar.

### 3.3. Técnico Mecánico/Electricista

#### RESUMEN GENERAL

- El Técnico Mecánico o Electricista realiza tareas técnicas de complejidad media asiste al Supervisor del Área, participa en la ejecución del Programa de Mantenimiento, actúa con iniciativa y responsabilidad. Realiza tareas de acuerdo con los procedimientos de Mantenimiento y reparación afines.

#### FUNCIONES PRIMARIAS

- Colaborar en la confección de programas de mantenimiento preventivo de planta realizando tareas de mantenimiento rutinarias, inclusive recopilando información dirigida al Supervisor del Área.
- Completar un reporte de repuestos usados a fin de reemplazar los ítems de acuerdo a las necesidades. Asistir en auditorias de inventario de repuestos al Supervisor del Área.

- Aportar sugerencias al Supervisor en el mantenimiento administrativo de manuales operativos de planta, referencias, técnicas, impresos, diagramas y registros de mantenimiento preventivo/predictivo.
- Operar herramientas de precisión. Alinear y balancear equipos rotativos y realizar mediciones eléctricas.
- Armar y reparar tuberías, cañerías, válvulas y hacer ajustes relacionados con alta y baja temperatura o alta y baja presión, o donde se requiera supervisión de soldadura certificada.
- Armar, desarmar, reparar y ajustar todo tipo de equipo eléctrico.
- Completar otras tareas conforme lo requiera el Supervisor.
  - Cumplir con las metas asignadas por Directorio de la Empresa.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Técnico Mecánico o Eléctrico opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realiza su tarea con un alto grado de autonomía y contando solamente con directivas generales dadas. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas de operación prescripta, y contingencias. El Técnico enfrenta situaciones periódicas de alta complejidad y calificación, con ocasionales variaciones fuera de lo normal.
- El Técnico Mecánico o Eléctrico debe asegurarse que todo el trabajo se realice en forma segura y sin accidentes. Debe comunicar eficazmente la información a la Supervisión de Área en todo lo relativo a condiciones y rendimiento del equipo de planta y proporcionar sugerencias para mejorar. El Técnico Mecánico o Eléctrico debe realizar las tareas de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Técnico Mecánico o Eléctrico reporta al Supervisor Mecánico o Eléctrico, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Operaciones en temas pertinentes a la operación y mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Planta en ausencia del Gerente de Mantenimiento.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias pasivas periódicas.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen médico laboral. Este examen incluye un chequeo físico previo.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de seis (6) años enseñanza secundaria. Experiencia mínima de dos (2) años como técnico en industria similar con experiencia comprobada. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo. Deberá ser capaz de trabajar en anteproyectos y hábil en el manejo de herramientas manuales y máquinas con motor.

#### **3.4. Oficial Especialista**

##### RESUMEN GENERAL

- El Oficial Especialista realiza tareas prácticas de las artes y oficios clásicos propios de la industria donde prevalecen los conocimientos profesionales y experiencia continuada de este tipo de actividad como mantenimiento, mecánica, electricidad, pintura, albañilería, conductores etc. Todas las tareas se realizan de acuerdo con los procedimientos de Mantenimiento y reparación afines.

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Asistir en tareas de mantenimiento a todas las áreas en las actividades equiparables a su oficio.
- Realizar trabajos de control y despiece de equipos y herramientas propias de su oficio.

- Realizar tareas elementales de laboratorio, como análisis sencillos y rutinarios de fácil comprobación, toma de muestras para análisis y preparación de las muestras.
- Tareas de montajes elementales, ajuste de equipos y aparatos.
- Realizar trabajos de corte, calentamiento, rebabado utilizando soplete, martillos neumáticos, etc.
- Conducir máquinas de elevación, carga, arrastre etc.
- Completar otras tareas conforme lo requiera el Supervisor.
- Cumplir con los metas asignadas por el Gerente del Área.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Oficial Especialista opera en base a procedimientos establecidos y bien conocidos, realiza su tarea con un alto grado de dependencia e instrucciones claramente establecidas y específicas y ocasionalmente pueden necesitar de un pequeño periodo de adaptación.
- Debe comunicar eficazmente la información a la Supervisión de Área en todo lo relativo a condiciones y rendimiento de los equipos que opera en Planta.

#### RELACIONES LABORALES

- El Oficial Especialista reporta al Supervisor de Área, trabaja en colaboración con los Supervisores y Técnicos de Operaciones en temas pertinentes a la operación y mantenimiento diario de la planta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Mantenimiento.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 50 libras rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta: Asimismo, deberán realizar guardias pasivas periódicas.

- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen pre ocupacional previo al ingreso.

#### **CALIFICACIÓN LABORAL**

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicas a la tarea asignada conforme se adquiere con una formación primaria o secundaria preferentemente. Experiencia mínima de dos (2) años como Especialista en industria similar con experiencia comprobada. Habilidad para trabajar en grupo y equipo y facilidad de comunicación oral y escrita.

#### **4. Técnico Administrativo**

##### RESUMEN GENERAL

- El Técnico/a Administrativo/a es responsable de realizar y supervisar las tareas administrativas con o sin personal a cargo. Asegurar que las actividades administrativas se desarrollen dentro del marco legal vigente, debe asegurar la fluidez en las gestiones relacionadas con el permanente suministro de bienes y servicios como así también en el proceso de pagos a proveedores. Debe realizar toda tarea análoga que por sus funciones sea asimilable a sus funciones administrativas como trabajos de archivo, legajos, administración de personal, control documentario etc.

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Realizar las tareas administrativas y/o contables y otros trabajos análogos.
- Realizar tareas relacionadas con la administración de personal y cálculos salariales.
- Realizar funciones administrativas en trabajos relacionados con el Sistema de gestión (SGI) tales como vigilancia y control de procesos.
- Colaborar en el despacho y recepción de materiales con el Área Logística.
- Realizar tareas de mecanografía, y presentación de trabajos que implica redacción de correspondencia, notas etc. de acuerdo a formatos establecidos utilizando aplicaciones informáticas.
- Ordenar y administrar toda documentación inherente al Área.
- Colaborar con el reclutamiento y selección de personal.
- Mantener relaciones comerciales y laborales con proveedores tanto con privados, como gubernamentales.

- Colaborar en la contratación de personal nuevo o de reemplazo de acuerdo a las necesidades.
- Verificar que el status de certificación del personal, afectado a operaciones, mantenimiento y logística, se mantenga vigente.
- Colaborar con el proceso de control de inventarios.
- Colaborar en la supervisión de compra de bienes y servicios de acuerdo con el presupuesto aprobado.
- Verificar los contratos de servicio de planta (transporte, seguridad, limpieza, etc.).

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Técnico de Administración debe mantener un perfil proactivo a fin de contribuir al desarrollo de una gestión moderna dentro de la organización, toma decisiones de mediana complejidad de acuerdo a sus conocimientos profesionales.

#### RELACIONES LABORALES

- El Técnico de Administración reporta al Gerente de Administración y Logística a quien debe mantener informado respecto a sus acciones cotidianas.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- La posición requiere jornadas laborales calendarizadas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Título secundario preferentemente con orientación en Administración, RRHH o formación equivalente acorde al puesto. Experiencia mínima de dos (2) años en funciones similares preferentemente en plantas energéticas. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

#### **4.1. Técnico de Logística**

##### RESUMEN GENERAL

- El Técnico de Logística es el responsable de controlar el flujo y almacenamiento eficiente y eficaz de bienes y servicios, así como de la información relacionada, desde el punto de origen hasta el acopio o consumo, con el fin de satisfacer los requerimientos de los clientes. El Técnico de Logística colabora para que la central esté operada de conformidad con requisitos de seguridad, medio ambiente (ISO 14001), Calidad (ISO 9001).

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Controlar la provisión de materiales y servicios para cumplir con los requerimientos operativos, asegurando así un soporte de material adecuado.
- Realizar la actividad de control de inventario, recepción, almacenamiento, embalado y expedición, para que sean realizados según los requerimientos establecidos.
- Verificar la documentación de embarque comercial y fiscal.
- Llevar los registros diarios asignados.
- Reportar cualquier condición anormal que surja durante el desarrollo de tareas y toma medidas correctivas dentro del alcance de instrucciones recibidas.
- Asistir al personal de mantenimiento durante los periodos de mantenimiento o cuando se lo requiera.
- Completar otras tareas conforme lo requiera el Gerente de Administración y Logística.

##### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Técnico de Logística lleva adelante su tarea en base a especificaciones y directivas precisas e instrucciones bajo supervisión moderada. Las decisiones se toman conforme a procedimientos y pautas establecidas por el responsable del Área. El Técnico de Logística enfrenta situaciones periódicas de moderada complejidad con ocasionales variables fuera de lo normal.
- El Técnico de Logística debe comunicar eficazmente la información al responsable del Área y personal de mantenimiento, en todo lo relativo a los niveles de seguridad del stock de materiales y consumibles.

## RELACIONES LABORALES

- El Técnico de Logística reporta y responde a directivas impartidas por el Gerente de Administración y Logística.

## REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen. Posibilidad de trabajar de pie durante periodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y levantando peso moderado rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de determinadas tareas (Ej. Casco, lentes de seguridad, mascara de polvo, protectores auditivos, trajes especiales a prueba de productos químicos o según corresponda, y demás equipos protectores).
- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones operativas de la Planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo. Hay severas restricciones de fumar, dentro y en los alrededores de las instalaciones, solo pudiendo hacerlo en los lugares asignados.

## CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicas del área asignada conforme se adquiere con una formación de Educación Superior en el Área de Logística no menor a tres (3) años de enseñanza Universitaria o Terciaria. Experiencia mínima de dos (2) años en posición equivalente en industria similar. Sólidos conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo.
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar.

### **4.2. Técnico de Mantenimiento Físico**

## RESUMEN GENERAL

- El Técnico de Mantenimiento Físico es el responsable de coordinar y ejecutar las actividades inherentes al área a efectos de mantener las instalaciones edilicias y equipos de apoyo a estas instalaciones de la Central Térmica Patagonia en óptimas condiciones, así como apoyar la gestión de logística y administración de acuerdo a las tareas encomendadas.

## FUNCIONES PRIMARIAS

- Ejecutar los planes de mantenimiento preventivos de los equipos auxiliares asignados (Caldera, equipos de aire, planta de tratamiento de aguas residuales, etc.)
- Realizar diariamente una recorrida por las instalaciones comprobando el perfecto estado de conservación y funcionamiento de los equipos auxiliares de los sectores asignados.
- Coordinar las novedades surgidas en los distintos servicios de la Planta (Vigilancia, transporte, forestación y mantenimiento ambiental) y propone las correcciones para cada caso.
- Es responsable del Programa de mantenimiento Forestal de la Planta.
- Es responsable del Programa de mantenimiento Ambiental de la Planta.
- Recepciona y tramita órdenes de trabajo para el mantenimiento preventivo y/o correctivo de las instalaciones y equipos, excluyendo equipos y sistemas a cargo de OyM.
- Apoyar en la elaboración de Locaciones de Servicio originadas por las diferentes áreas de su competencia.
- Asiste al personal de Mantenimiento durante los periodos de mantenimiento o cuando se lo requiera.
- Recepción, prepara y registrar los Vales de Combustible emitidos.
- Solicitar la compra de artículos de limpieza, se ocupa almacenarlos y distribuirlos.
- Trabajar dentro del marco del Sistema de Gestión de Calidad y Medio Ambiente.
- Otras funciones que le asigne el Superior inmediato.
- Estas funciones son enunciativas, no limitativas.

## ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Técnico de Mantenimiento Físico es el responsable de coordinar y ejecutar el plan de mantenimiento de las instalaciones y equipos auxiliares, realiza su labor en base a las especificaciones, directivas e instrucciones bajo supervisión moderada. Las tareas se realizan conforme a procedimientos y pautas emanados por el responsable de área. En forma ocasional puede enfrentar situaciones de moderada complejidad con ocasionales variables fuera de lo normal.
- El Técnico de Mantenimiento Físico debe comunicar diariamente a su superior inmediato toda novedad relativa a su labor y proporciona sugerencias para mejorar la calidad del trabajo. El Técnico de Mantenimiento Físico debe proponer mejoras a las políticas y normas específicas para la administración del Subsistema Logístico Interno. Como todo empleado bajo relación de dependencia directa o contratada debe asegurar que las tareas se realicen de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

## RELACIONES LABORALES

- El técnico de Mantenimiento Físico responde a directivas impartidas por el Gerente de Logística, o de quien el responsable del Área designe.

## REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 5 kilos rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de sus tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de polvo, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes protectores, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales calendarías, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran las necesidades.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional antes de su ingreso.

## CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación de enseñanza preferentemente

secundaria. Experiencia mínima de dos (1) año en posición equivalente. Conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo.

- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar.

#### **4.3. Auxiliar Mantenimiento Físico**

##### RESUMEN GENERAL

- El Auxiliar de Mantenimiento Físico es el responsable de mantener las instalaciones limpias y en orden, así como apoyar la gestión de logística y administración de acuerdo a las funciones enunciadas.

##### FUNCIONES PRIMARIAS

- Realizar diariamente la limpieza en las oficinas de la Planta.
- Realizar diariamente la limpieza en las áreas operativas asignadas del edificio y las demás instalaciones
- Aspirar semanalmente las alfombras de las oficinas de la Planta.
- Pulir o encerar trimestralmente los pisos del edificio principal.
- Preparar la sala de reuniones los días que se tengan programados su uso.
- Preparar diariamente el comedor de Planta y recibir al servicio de catering.
- Apoyar, cuando así sea requerido, en la recepción y canalización de llamadas telefónicas.
- Apoyar en la entrega de correspondencia a las diferentes áreas o entidades.
- Asistir al personal de Logística durante los periodos de mantenimiento o cuando se lo requiera.
- Solicitar la compra de artículos de limpieza, almacenarlos y distribuirlos.
- Estas funciones son enunciativas, no limitativas.

##### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Auxiliar de Mantenimiento Físico realiza su labor en base a las especificaciones, directivas e instrucciones bajo supervisión. Las tareas se realizan conforme a procedimientos y pautas emanados por el responsable de área. En forma ocasional

puede enfrentar situaciones de moderada complejidad con ocasionales variables fuera de lo normal.

- El Auxiliar de Mantenimiento Físico debe comunicar diariamente a su supervisor toda novedad relativa a su labor y proporciona sugerencias para mejorar la calidad del trabajo. El Asistente de Mantenimiento Físico como todo empleado bajo relación de dependencia directa o contratada debe asegurar que las tareas se realicen de manera tal que resulte una relación óptima de costo/beneficio.

#### RELACIONES LABORALES

- El Auxiliar de Mantenimiento Físico responde a directivas impartidas por el Supervisor de Mantenimiento Físico, o de quien el responsable del Área designe.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO

- Los requisitos físicos incluyen: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano y levantar 3 kilos rutinariamente. Debe usar el equipo adecuado para el desarrollo de sus tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de polvo, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes protectores, etc.)
- La posición requiere jornadas laborales calendarías, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran las necesidades.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional antes del ingreso.

#### CALIFICACIÓN LABORAL

- Habilidad para comprender procedimientos e instrucciones específicos del área asignada conforme se adquiere con una formación básica de enseñanza primaria o preferentemente secundaria. Experiencia mínima de dos (1) año en posición equivalente. Conocimientos de comunicación oral y escrita y habilidad para trabajar en grupo.
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar.

## 5. Planificador de Mantenimiento

### RESUMEN GENERAL

- El Planificador de Mantenimiento es el responsable de realizar labores de investigación, planificación y supervisión de programación del área Mantenimiento, estudiando, elaborando y evaluando programas y proyectos a fin de garantizar los objetivos del Área. Debe hacer cumplir el Plan anual previsto por la Gerencia de Mantenimiento para asegurar que las actividades sean realizadas bajo condiciones apropiadas de manera tal que se logre la mayor seguridad, disponibilidad y eficiencia con el recurso humano y técnico disponible, debe elaborar Planes y Programas de Mantenimiento de manera que la Central de Ciclo Combinado funcione de conformidad con requisitos de seguridad, medio ambiente (ISO 14000) y Calidad (ISO 9001).

### FUNCIONES PRIMARIAS

- Recopilar, clasificar y analizar la información para la elaboración y control de ejecución de planes y programas del Área Mantenimiento.
- Realizar estudios para la evaluación de proyectos en ejecución o para la formulación de nuevos proyectos.
- Realizar estudios de planificación de tareas de los distintos sistemas de la Planta, definiendo metas, objetivos y variables a estudiar.
- Estudiar las interrelaciones entre las variables que inciden en la ejecución de planes y programas, estimar el personal requerido, tiempo para la realización y costos.
- Colaborar en la evaluación de proyectos y formular recomendaciones sobre los mismos.
- Realizar diagnósticos y pronósticos de mediana complejidad.
- Coordinar y ejecutar el desarrollo de proyectos y programas que se llevan a cabo en un sector de la Planta.
- Planificar y coordinar recursos humanos y materiales requeridos para el desarrollo de los planes y programas.
- Integrar equipos de trabajo multidisciplinario.
- Actualizar cuadros estadísticos e información relevante relacionada con los proyectos y planes asignados.

- Elaborar métodos y procedimientos para la estructuración y presentación de datos estadísticos y la actualización de las mismas.
- Asistir a reuniones, seminarios, conferencias y foros concernientes al área de planificación.
- Prestar asistencia técnica en materia de su competencia.
- Supervisar la elaboración de cuestionarios, la realización de encuestas y el análisis de la información obtenida.
- Asesorar a los responsables de las distintas Áreas y directivos de la Empresa, sobre los objetivos y alcances y costos de los Programas de Mantenimiento y Proyectos.
- Participar en la implementación de políticas definidas para alcanzar las metas previstas en los planes.
- Elaborar gráficos, cuadros, y tablas sobre diversos aspectos económicos y técnicos.
- Tramitar solicitudes relacionadas con el área.
- Realizar gestiones del área ante organismos públicos y privados.
- Colaborar con el Gerente de Mantenimiento en la elaboración del Budget (Presupuesto Anual) correspondiente al Sector y elabora la memoria anual de Área.

#### ALCANCE DE RESPONSABILIDAD

- El Planificador de Mantenimiento reporta al Gerente de Mantenimiento, colabora con el Gerente de Mantenimiento en la supervisión a fin de garantizar el cumplimiento y la ejecución de los programas y proyectos. Trabaja en forma coordinada con otras áreas y Supervisores del Área. El Planificador de Mantenimiento enfrenta de manera rutinaria variadas situaciones de naturaleza complejas las que debe sobrellevar de manera conjunta con el personal del Área para mantener en funcionamiento la Central de Ciclo Combinado bajo directivas de la Gerencia de Mantenimiento.

#### RELACIONES LABORALES

- El Planificador de Mantenimiento reporta al Gerente de Mantenimiento y trabaja en forma coordinada con los supervisores del Área.

#### REQUISITOS FÍSICOS Y CONDICIONES DE TRABAJO.

- Los requisitos físicos incluye: posibilidad de trabajar de pie durante períodos extensos, requiriendo ascenso de escaleras y escaleras de mano. Debe usarse el equipo adecuado

para el desarrollo de determinadas tareas (ej. Casco, anteojos de seguridad, máscaras de aire, protectores auditivos, trajes a prueba de productos químicos, guantes para altas temperaturas y equipo protector para alto voltaje, etc.)

- La posición requiere jornadas laborales extensas, con la posibilidad de trabajo durante fines de semana y días feriados, según lo requieran los programas, la carga de trabajo y las condiciones de planta.
- Todos los empleados deberán cumplimentar un examen Pre-ocupacional. Este examen incluye un chequeo físico previo.

### **CALIFICACIÓN LABORAL**

- Profesional Universitario con título de Ingeniero preferentemente en el área Industrial, Mecánica o afín a la industria. Experiencia mínima de cinco (5) años en plantas energéticas o funciones similares. Una experiencia mínima de tres (3) años en tareas de supervisión con personal a su cargo. Se requiere sólido liderazgo y motivación de tareas. Preferentemente bilingüe (inglés-castellano).
- Las condiciones estipuladas en la descripción de tareas no son todas necesariamente inclusivas; pueden asignarse tareas adicionales y los requerimientos pueden variar de cuando en cuando.

## **POLÍTICA DE CAPACITACIÓN ENERGÍA DEL SUR SA**

### **Disposiciones Generales**

- Ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejorar la relación entre jefes y subordinados.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover el desarrollo y aprendizaje de las personas
- Contribuir a la formación de líderes.
- Incrementar la productividad y calidad del trabajo.
- Mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles.

### **Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización:**

- Ayuda al individuo en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- Aumenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.

- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Eleva el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Beneficios en relaciones humanas, relaciones internas y externas y adopción de políticas:

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos.
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados.
- Proporciona información sobre disposiciones oficiales.
- Hace viables las políticas de la organización.
- Alienta la cohesión de grupos.
- Proporciona una buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.

**Diseño de la actividad de capacitación para personal operativo**

❖ **Objetivo de la Actividad**

- Asegurar las capacidades y conocimientos necesarios para ejecutar de manera óptima las acciones correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo dentro del proceso productivo.
- Proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Mantener el recurso humano permanentemente actualizado frente a los cambios que se generen.
- Lograr que los operadores se perfeccionen en el desempeño de sus puestos tanto actuales como futuros.
- Aumentar la confianza entre compañeros.
- Desarrollar los conceptos de autogestión y autonomía relacionados al puesto de trabajo.

❖ **Temario**

- Gestión organizativa y humana. Duración 4 horas
- Calidad Total – Mejora Continua. Duración 4 horas

- Seguridad e higiene laboral. Duración 8 horas

Es importante hacer hincapié en esta sección, ya que uno de los objetivos es tratar de crear en el operador, tanto a nivel personal y en general, conocimientos sobre los riesgos y peligros para con el material, producto y herramientas, de trabajo. No solo para reducir el número de accidentes laborales, si no para crear una cultura de conciencia laboral.

❖ **Competencias a desarrollar**

- Mejora Continua
- Trabajo en Equipo
- Integración, pertenencia y compromiso.
- Orientación a la Seguridad y Medio Ambiente

❖ **Metodología**

- Desarrollo Teórico y Práctico
- Autoevaluaciones
- Ejercicios individuales y grupales
- Interacción grupal

❖ **Lugar**

- Sala de capacitación

❖ **Material Soporte**

- Manual de contenidos
- Cuadernos y lapiceras
- Proyector y notebook
- Pantalla
- Rotafolio y marcadores
- Hojas A4

❖ **Responsables de la ejecución de los talleres propuestos.**

- Profesionales idóneos en la materia

## **Diseño de la actividad de capacitación para personal Administrativos y Jefes de áreas**

### **❖ Objetivo de la Actividad**

- Fortalecer competencias.
- Alinear la gestión de los Responsables de área y la de sus respectivos equipos con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Fortalecer los cuadros de reemplazo de cara a los desafíos futuros.

### **❖ Alcance del programa - Destinatarios**

- Jefes y /o Responsables de las áreas
- Personal Administrativo

### **❖ Temario y competencias a desarrollar**

- *Liderazgo y Conducción.* Duración: 8 horas

El resultado esperado de este taller es que los participantes, a la finalización del mismo, hayan internalizado 5 conductas básicas para ser reconocidos como Líderes creíbles y confiables para sus equipos de trabajo. Asimismo, se espera que los asistentes comprendan que su rol es alcanzar los objetivos establecidos por la Empresa a través de equipos de trabajo capacitados y motivados y por lo tanto preparen (en forma individual) su propio plan de mejora.

Las competencias sobre las que se trabajarán en este taller, como aspectos clave para inspirar confianza en sus colaboradores, son:

- ✓ Compartir Información y Comunicar
- ✓ Fijar Objetivos, Aclarar las Expectativas, Planificar y Evaluar los Resultados
- ✓ Generar Cambios y Manejar las Resistencias
- ✓ Integridad Personal
- ✓ Entusiasmar y Reconocer.

- *Comunicación y Negociación:* Duración 8 horas

En la primera parte del Taller, sobre la base de Programación Neurolingüística se desarrollará el modelo de comunicación que les permita a los participantes valorar el cuidado

del contenido de la comunicación, tanto como los modos y las formas utilizadas en el momento de comunicar.

En la segunda etapa, y en forma complementaria, se abordará el tema de Negociación como una herramienta necesaria para el tratamiento de los conflictos personales.

Los objetivos básicos de este Taller son:

- ✓ Asumir la comunicación como una herramienta básica para gerenciar.
- ✓ Interactuar en equipos
- ✓ Atenuar conflictos personales
- ✓ Economizar recursos y aumentar la eficacia.

- *Trabajo en Equipo.* Duración 4 horas

El propósito principal de este Taller es que los participantes asuman el compromiso de trabajar en equipo a partir de reconocer el poder de la Sinergia en acción.

El contenido que se desarrolla en forma participativa, y sobre la realidad que viven los participantes, incluye:

- ✓ Reconocimiento de los inhibidores del trabajo en equipo
- ✓ Priorización de los principales inhibidores y sus causas
- ✓ Elaboración, en pequeños grupos, de los Planes de Acción para eliminar los inhibidores.
- ✓ Discusión y acuerdo plenario de los Planes de Acción.
- ✓ Determinación de los indicadores y metodología para el seguimiento de los Planes de Acción.

#### ❖ **Metodología**

- Role Playing
- Desarrollo Teórico y Práctico
- Autoevaluaciones
- Análisis de casos
- Ejercicios individuales y grupales
- Interacción grupal
- Análisis y reflexión individual

#### ❖ **Lugar**

- Sala de capacitación

❖ **Material soporte**

- Manual de contenidos
- Cuadernos y lapiceras
- Proyector y notebook
- Pantalla
- Rotafolio y marcadores
- Hojas A4

❖ **Responsables de la ejecución de los talleres propuestos**

- Consultora externa.

**Diseño de un Programa Out Door Training destinado al personal Gerencial de la empresa.**

❖ **Objetivo de la Actividad**

- Desarrollar en los participantes habilidades interpersonales propias de la inteligencia emocional
- Estimular la confianza y desarrollar el espíritu de equipo para lograr la cooperación y complementación entre los miembros.
- Potenciar los liderazgos naturales y formales
- Comprometer a los participantes con los resultados de la organización.
- Fomentar la comunicación e integración entre las diversas áreas y miembros de la organización.
- Mejorar la reacción de sagacidad e ingenio ante situaciones de cambio.
- Aumentar el nivel de motivación, integración y comunicación interpersonal.

*Objetivos específicos*

- Alinear la visión organizacional con la particular de los participantes.
- Proveer un espacio de diálogo abierto y distendido trasladable luego a la actividad cotidiana.

- Fortalecer los vínculos afectivos entre los distintos niveles de decisión y dentro del mismo nivel.
- Reforzar los liderazgos de los diversos niveles de dirección.
- Reforzar identificación positiva con la empresa.
- Crear, aumentar, comunicar cultura organizacional
- Crear canales de expresión de conflictos para poder gestionarlos.
- Ofrecer una oportunidad para el crecimiento personal de cada integrante.

#### ❖ **Alcance del programa - Destinatarios**

- Gerente de planta y gerentes de Área.

#### ❖ **Temario**

- Inteligencia emocional aplicada a liderazgo.
- Construcción de una visión como equipo de trabajo.
- Cómo motivar un equipo de trabajo (La remuneración no lo es todo).

#### ❖ **Competencias a desarrollar**

- Liderazgo
- Toma de decisiones
- Visión Estratégica
- Comunicación
- Motivación
- Trabajo en equipo
- Negociación

#### ❖ **Metodología**

- Caminatas
- Cabalgatas
- Ejercicios individuales y grupales de subsistencias
- Debates
- Trabajo en equipo

#### ❖ **Lugar**

- A definir.

❖ **Material soporte**

- Manual de contenidos
- Cuadernos y lapiceras

❖ **Responsables de la ejecución de los talleres propuestos**

- Consultora externa.

## CONCLUSIÓN

La presente propuesta de intervención aporta solución a las diferentes problemáticas evaluadas, como por ejemplo, definir las responsabilidades y las descripciones de puesto del personal de la Central Térmica Patagonia, mediante la presentación del Manual de Procedimientos y una propuesta de capacitación para el personal. Con esta implementación se tiene por finalidad adecuar los procedimientos a las exigencias de calidad correspondientes para un desempeño eficaz, y lograr tanto conocimiento como compromiso por parte de su personal.

En relación al Manual de Procedimientos de la Empresa Energía del Sur SA, se puede decir que constituye un instrumento administrativo que determina cómo se encuentra la organización para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos.

La forma de organización se fundamenta en una gestión por procesos, por lo cual resulta fundamental el fortalecimiento de la coordinación interna y la creación de un ambiente de fluidez de comunicaciones, en procura de otorgar un clima de satisfacción y bienestar laboral para todo el conjunto de empleados de la empresa.

El manual contempla la estructura organizacional de la Institución, determinando: la misión de cada unidad administrativa, sus relaciones de dependencia y sus principales funciones.

Para un correcto funcionamiento se consignan las acciones y las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa; a partir de este instrumento se puede llevar a cabo el seguimiento adecuado y secuencial de las actividades programadas con anterioridad y atendiendo a un orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos constituyen una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de actividades concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo.

El objetivo desarrollar un programa específico de capacitación es porque mediante el mismo se eleva el nivel de rendimiento de los colaboradores y, con ello, el incremento de la productividad y rendimiento de la empresa, satisface más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la planeación de recursos humanos, como así también, mantiene la salud física y mental en tanto ayuda a prevenir accidentes de trabajo, generando un ambiente más seguro con actitudes y comportamientos más estables.

La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, esto significa que los trabajadores se deben encontrar preparados para avanzar, hacia mejores oportunidades dentro de la empresa

Las personas que se motivan a través del proceso de capacitación requieren de una herramienta que los apoye a lograr su nueva actitud en la organización con procedimientos rápidos y fáciles.

La capacitación del Recurso Humano es la respuesta a la necesidad que tiene la empresa para contar con personal calificado, productivo y capaz de lograr una mejora continua, logrando beneficios no solo de rentabilidad, sino también de aspecto. Creando un sistema que se encargue de unir esfuerzo y misión de cada área y que logre los objetivos de productividad y calidad total.

Mediante esta propuesta, entonces, se logra:

- Eliminar los canales informales de comunicación.
- Las instrucciones para ejecutar una tarea no entran ya en el ámbito de la improvisación o desprolijidad.
- Se eliminan situaciones de confusión, malestar e incertidumbre.
- Se elimina la manipulación de actores de la organización.
- Se descarta el manejo de la incertidumbre informativa como posible fuente de poder.
- Se normativiza todo lo relacionado con los cargos (estatus), descartando la especulación y competencia mal intencionada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico*. En Alcover de la Hera, C. (Ed.): Definiciones actuales del contrato psicológico (pp. 47-57); y Las funciones del contrato psicológico (pp. 113-124). España: Editorial Aljibe.
- Allardt, E. (1996). Tener, amar, ser: una alternativa al modelo sueco de investigación sobre el bienestar. En Nussbaum, M. y Sen, A. (comps.): *La calidad de vida* (pp.126-134). México: F.C.E.
- Andrews, F.M. & Crandall, R. (1976). *Social Indicators Research*, 3, 1-19.
- Araújo, A. M. (2011). *Seminario Taller Metodologías Cualitativas de Investigación*. Curso doctoral desarrollado durante el segundo cuatrimestre de 2011. Doctorado en Psicología de la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires. Carga horaria: 24 horas.
- Blanch, J.M. & Cantera, L. (2009b). El Malestar en el Empleo Temporal Involuntario. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 25, 59-70.
- Blanch, J.M., Sahagún, M., Cantera, L. & Cervantes, G. (2010). Cuestionario de Bienestar Laboral General: Estructura y Propiedades Psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26 (2), 157-170.
- Blanco, A., & Díaz, D. (2005). El bienestar social: su concepto y medición. *Psicothema*, 17 (3), 580-587.
- Bravo-Yáñez, C. & Jiménez-Figueroa A. (2011). Bienestar psicológico, apoyo organizacional percibido y satisfacción laboral en funcionarios penitenciarios de Chile. *Rev Esp Sanid Penit*, 13, 91-99.
- Camarero, L. (2004). Representatividad estadística versus social. *Metodología de Encuestas*, 6, 61-70.

- Cardona A. Doris; Agudelo G. Héctor Byron. (2005). Construcción cultural del concepto calidad de vida. *Rev. Fac. Nac. Salud Pública*. vol.23 no.1 Medellín Jan. /June 2005
- Cervantes, G (2009). *Calidad de vida laboral y riesgos psicosociales en profesionales de la salud catalanes. De la presión asistencial a la violencia ocupacional*. Tesis doctoral no publicada. Departamento de Psicología Social. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cifre Gallego, E., Mateu Mahiques, J. & Salanova Soria, M. (2000). Validación del modelo vitamínico de Warr mediante regresión no paramétrica localmente ponderada. *Psicothema*, 12, (2), pp. 135-139.
- Crozier, M., & Friedberg, E. (1991). *El actor y el sistema. Las reestructuraciones de la acción colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana.
- Haydée Cuadra, L.; Ramón Florenzano U. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, Vol. XII, Nº 1: Pág. 83-96.
- De Vries, J. & Van Heck, G.L. (1997). The World Health Organization Quality of Life Assessment Instrument (WHOQOL-100): Validation study with the Dutch Version. *European journal of psychological assessment*, 13, 164-178.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well- being. Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 155-177.
- Diaz, D.; Rodríguez-Carvajal, R.; Blanco, A.; Moreno- Jiménez, B.; Gallardo, I.; Valle, C. & van Dierendonck, D. (2006) Adaptación española de las escalas de bienestar psicológico de Ryff. *Psicothema*. 18, 572-577.
- Davidson, R. J. (2004) *Well-being and affective style: neural substrates and biobehavioural*

*correlates*. Phil. Trans. R. Soc. Lond. B 359, 1395–1411.

Dessler, G. (1979) Motivación y Satisfacción. En: Organización y Administración. Un enfoque situacional. México: Prentice Hall Hispanoamericana.

Diener, E. (2000). Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. *American Psychologist*, 55, 34-43.

Diener, E. & Ryan, K. (2009). Subjective well-being: a general overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), pp. 391-406.

Duro, A. (2003). *Calidad de Vida Laboral y Psicología Social de la Salud Laboral: hacia un modelo de componentes comunes para el bienestar laboral psicológico y la salud mental laboral de origen psicosocial*. Fundamentos teóricos. Valencia: Universitat de Valencia.

Fernández Ríos, M. (1999). Diccionario de Recursos Humanos: organización y dirección. Madrid: Díaz de Santos.

Ferrari, L. E. (2007). Liderazgo y motivación. Buenos Aires: Ficha de Cátedra.

Fielding, N. (2012). Triangulation and mixed methods: Data integration with new research technologies. *Journal of Mixed Methods Research*, 6 (2), 124-136.

Filippi, G. (2003). *El aporte de la Psicología del Trabajo: a los procesos de mejora organizacional*. Buenos Aires: EUDEBA.

Flores, N., Jenaro, C., González-Gil, F., & García Calvo, P.M. (2010, junio). Análisis de la calidad de vida laboral en trabajadores con discapacidad. *Revista Zerbitzuan*, 47.

García-Alandete, Joaquín. (2014). Psicología positiva, bienestar y calidad de vida. *En-clav*. pen vol.8 no.16 México jul./dic.

[http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-879X2014000200013&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S1870-879X2014000200013&script=sci_arttext)

- González, P., Peiró, J.M., & Bravo, M.J. (1996). Calidad de vida laboral. En Peiró, J.M.; Prieto, F. (comp.). *Tratado de psicología del trabajo. Volumen II: aspectos psicosociales del trabajo*. Madrid: Síntesis.
- Granados, I. (2011). Calidad de vida laboral: historia, dimensiones y beneficios. *Revista IISI*, 14 (2), Lima. Perú: Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Hills, P., & Argyle, M. (2002). The Oxford Happiness Questionnaire: a compact scale for the measurement of psychological well-being. *Personality and Individual Differences*, 33, 1073-1082
- Kaplan, R. M. & Anderson J. P. (1988). *The Quality of Well- being Scale: rationale for a single Quality of life index*. En S. R. Walker y R.M. Rosser (Eds.) *Quality of Life: assessment and applications* (pp. 51-77). Lancaster: MTP.
- Keyes, C. L. M. & Lopez, S. J. (2005). *Toward a science of mental health*. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.). *Handbook of Positive Psychology*. Oxford: Oxford University Press. pp. 45-59.
- Kristensen, T., Hannerz, H., Høgh, A. & Borg, V. (2008). The Copenhagen Psychosocial Questionnaire, a tool for the assessment and improvement of the psychosocial work environment. *Scandinavian Journal of Work Environment Health*, 31 (6), 438-449.
- Lazzati, Santiago (2008). *El cambio del comportamiento en el trabajo*. Buenos Aires: Granica.
- Lloret, S. & González-Romá, V. (1994). *Salud, salud mental y bienestar psicológico*. En González-Romá, V. (ed.) (1994): *La medición del bienestar psicológico y otros aspectos de la salud mental*. Monografías de la UIPOT, Valencia: Universitat de Valencia.
- Kreps, Gary (1985). *La comunicación en las organizaciones*. Estados Unidos: Editorial

Addison-Wesley Iberoamericana.

Mansilla Izquierdo, F. (s.f.) Manual de Riesgos Psicosociales en el trabajo: Teoría y Práctica. Recuperado 10/09/13, de: <http://www.psicologia-online.com/ebooks/riesgos/index.shtml>

Manso Pinto, Juan. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, octubre, noviembre, diciembre, número 128. Medellín. Colombia.

Marolla, J. (2003). *La Intervención Psicológica Diagnóstica en las Organizaciones Formales*. Buenos Aires: Departamento de Publicaciones de la Facultad de Psicología de la UBA.

Marolla, J. (2004). *La Negociación: Espíritu y Práctica*. Buenos Aires: Palermo Business Review.

Marolla, J. (2004). La Gerencia del Cambio Organizacional (El manejo del componente humano en la introducción de nuevas tecnologías). Buenos Aires: *Management y Gestión*.

Maslow, A. (1991). *Motivación y Personalidad*. En Maslow, A. (Ed.): Parte 1, Cap. I al VI. Madrid: Editorial Díaz de Santos.

Meliá, J. L. & Peiró, J. M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. [The S10/12 Job Satisfaction Questionnaire: Factorial structure, reliability and validity]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4(11), 179-187.

Méndez Benavides, Roger. (2011). Material de Motivación para el Curso de Administración de Proyectos II. Capítulo: Habilidades del Gerente de Proyectos. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Disponible en [http://www.academia.edu/21730571/Modelos\\_de\\_Liderazgo](http://www.academia.edu/21730571/Modelos_de_Liderazgo).

Mendizábal, N. (2013). *La mezcla de métodos: Responder preguntas complejas en ciencias*

- sociales del trabajo*. Exposición en Simposio: Proceso de Investigación Cualitativa: problemas, alternativas y decisiones. VII Jornadas de Etnografía y Métodos Cualitativos. IDES- CAS, Buenos Aires, del 14 al 15 de agosto de 2013.
- Moncada, S.; Llorens, C.; Font, A.; Galtés, A. & Navarro, A. (2008). Exposición laboral a riesgos psicosociales en población asalariada en España (2004-05): valores de referencia del cuestionario COPSOQ ISTAS21. *Revista Española de Salud Pública*, 82 (6), 667-675.
- Moncada, S., Llorens, C., Navarro, A. & Kristensen, T. (2005). ISTAS21 COPSOQ: versión en lengua castellana del cuestionario psicosocial de Copenhague. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 8 (1), 18-29.
- Morgan, G. (1991). *Imágenes de la organización*. México: Ed. Alfaomega.
- Muchinsky, P. M. (2002). *Psicología Aplicada al Trabajo*. México: Thomson Learning.
- Pereda, S.; Berrocal, F. & Alonso, M. A. (2008). *Psicología del Trabajo*. En Pereda, S.; Berrocal, F. & Alonso, M. A. (Eds.): Satisfacción y clima laboral (pp. 463-468). Madrid: Editorial Síntesis.
- Requena, F. (2000). Satisfacción, Bienestar y Calidad de Vida en el Trabajo. REIS. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 92, 11-44.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional*. En Robbins, S. P. & Judge, T. A. (Eds.): Conceptos de motivación (pp. 172-203); y Conflicto y negociación (pp. 482-515). México: Pearson Educación.
- Rodríguez Valencia, J. (2010). *Introducción a la Administración, con enfoque de sistemas*. Madrid: Editorial Thomson 4ª Edición.
- Ryan, K. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A Review of Research on Hedonic and Eudaimonic Well-Being. *Annu. Rev. Psychol.* 52, 141-66.

- Salanova, M.; Bakker, A. & Llorens, S. (2006). Flow at Work: Evidence for a Gain Spiral of Personal and organizational Resources. *Journal of Happiness Studies*, 7, 1- 22.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Llorens, S., Peiró, J. M., & Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿Una nueva perspectiva? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16, 117-134.
- Sánchez-Cánovas, J. (1998). *Escala de bienestar psicológico*. Madrid: TEA.
- Shein, E. H. (1982). *La motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo*. En: Psicología de la Organización. México: Prentice Hall.
- Schlemenson, Aldo. (1998). *Análisis organizacional y empresa unipersonal*. Editorial PAIDOS, Buenos Aires, 1998.
- Seligman, M. E. P. (2002). *Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfillment*. New York: Free Press.
- Snyder, C. R., & Lopez, S. J. (Eds.). (2002). *Handbook of Positive Psychology*. Cambridge, Ma: Oxford University Press.
- Van Dierendonck, D. (2004). The construct validity of Ryff’s Scale of Psychological well-being and its extension with spiritual well-being. *Personality and Individual Differences*, 36, 629-644.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2007) (Coord.). *Estrategias de investigación cualitativa*. Argentina: Gedisa Editorial.
- Vélaz Rivas, J. I. (1996). *Teorías del proceso: la elección intencional*. En: Motivos y motivación en la empresa. Primera Parte. Capítulo 6. Madrid: Díaz de Santos.
- Warr, P. (1987). *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford, Clarendon Press. (1996). Employee Well-being» en WARR P.B. (ed). *Psychology at work* (4ªed.), Harmondsworth, Penguin, 224-253.

Warr, P. (1990). The measurement of well-being and other aspects of mental health.  
*Journal of Occupational Psychology*, 63, 193-210.

# ANEXOS

## ANEXO 1. Instrumentos de recolección de datos

### 1) Cuestionario general

Lo invitamos a colaborar en una Investigación, dirigida por el Instituto Universitario Aeronáutico, en la que se estudian los factores generadores de Bienestar Psicológico Laboral en sujetos con ocupación laboral. Por ello, su colaboración en este estudio es de especial relevancia.

Recuerde que no existen respuestas correctas o incorrectas, nos interesa su opinión.

¡Muchas gracias por su participación!

#### Datos del encuestado:

a. Edad: \_\_\_\_\_ años.

b. Sexo:     1. Hombre     2. Mujer

#### c. Estado civil:

1. Soltero/a

2. Convive/Pareja de hecho

3. Casado/a

4. Separado/a

5. Divorciado/a

6. Viudo/a

7. En pareja

d) Cantidad de horas que trabaja: \_\_\_\_\_

#### f) Remuneración que recibe por su trabajo en forma mensual (en pesos): (Indique con una cruz)

1. Hasta 3000           

2. De 3000 a 5000     

3. De 5000 a 10000   

4. De 10000 a 15000  

5. De 15000 a 20000  

6. Más de 20000       

f.1) ¿Cuántos años hace que trabaja? \_\_\_\_\_

f.2) ¿Cuántos años hace que trabaja en la organización actual? \_\_\_\_\_

f.3) ¿Cuántos años hace que trabaja en el puesto actual? \_\_\_\_\_

g) ¿Qué puesto ocupa en la organización en que trabaja? (Indique con una cruz)

- 1. Operativo/administrativo
- 2. Vendedor/ Atención al cliente
- 3. Supervisor
- 4. Jefe
- 5. Gerente
- 6. Director
- 7. Dueño
- 8. Otro

Especifique \_\_\_\_\_

h) Departamento dentro de la organización:

Especificar: \_\_\_\_\_

i) ¿Cuál es su Máximo Nivel de Educación Alcanzado? (Indique con una cruz)

- 1. No asistió
- 2. Primario incompleto
- 3. Primario completo
- 4. Secundario Incompleto
- 5. Secundario Completo
- 6. Terciario Incompleto
- 7. Terciario Completo
- 8. Universitario Incompleto
- 9. Universitario Completo

j) ¿Realiza alguna actividad que asocia con su bienestar? (Indique con una cruz)

- 1. Sí  2. No

## 2) Cuestionario de Satisfacción S10/12. (Meliá y Peiró, 1989)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califique de acuerdo con las siguientes alternativas el grado de satisfacción o insatisfacción que le producen los distintos aspectos de su trabajo.

<b>Insatisfecho</b>			<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>		
<b>Muy Bastante Algo</b>				<b>Algo Bastante Muy</b>		
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>	6 <input type="checkbox"/>	7 <input type="checkbox"/>

Tal vez algún aspecto de la lista que le proponernos *no corresponde exactamente* a las características de su puesto de trabajo. En ese caso, enténdalo haciendo referencia a aquellas características de su trabajo más semejantes a la propuesta, y califique en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que le produce.

En otros casos la característica que se le propone puede estar *ausente en su trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el suyo*. Califique entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que le produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que le propusiéramos fuera "residencias de verano", y en su empresa no le ofrecen tal cosa, califique entonces la satisfacción o insatisfacción que le produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se le puede presentar cuando la característica que le proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en su trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en su caso concreto. Entonces escoja la alternativa, "4 Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si le propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje": y su trabajo además de estar situado en su misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoja siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta y márkela con una cruz.

1	Los objetivos, metas y tasas de producción que debe alcanzar	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4 <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
2	La limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4 <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
3	El entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4 <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
4	La temperatura de su local de trabajo	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4 <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
5	Las relaciones personales con sus superiores	<b>Insatisfecho</b> Muy Bastante Algo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/>	<b>Indiferente</b> 4 <input type="checkbox"/>	<b>Satisfecho</b> Algo Bastante Muy 5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
6	La supervisión que ejercen sobre	<b>Insatisfecho</b>	<b>Indiferente</b>	<b>Satisfecho</b>

	usted	Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
7	La proximidad y frecuencia con que es supervisado	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
8	La forma en que sus supervisores juzgan su tarea	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
9	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibe de su empresa	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
10	El apoyo que recibe de sus superiores	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
11	El grado en que su empresa cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>
12	La forma en que se da la negociación en su empresa sobre aspectos laborales	Insatisfecho	Indiferente Satisfecho
		Muy Bastante Algo	Algo Bastante Muy
		1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/> 6 <input type="checkbox"/> 7 <input type="checkbox"/>

### 3) Inventario de Bienestar Laboral General (Blanch et al., 2010)

#### Factor de Bienestar Psicosocial

#### Escala de Afectos

Instrucciones: Rodee el número elegido

*Actualmente, en mi trabajo, siento:*

Insatisfacción	1	2	3	4	5	6	7	Satisfacción
Inseguridad	1	2	3	4	5	6	7	Seguridad
Intranquilidad	1	2	3	4	5	6	7	Tranquilidad
Impotencia	1	2	3	4	5	6	7	Potencia
Malestar	1	2	3	4	5	6	7	Bienestar
Desconfianza	1	2	3	4	5	6	7	Confianza
Incertidumbre	1	2	3	4	5	6	7	Certidumbre
Confusión	1	2	3	4	5	6	7	Claridad
Desesperanza	1	2	3	4	5	6	7	Esperanza
Dificultad	1	2	3	4	5	6	7	Facilidad

## Escala de Competencias

*Actualmente, en mi trabajo, siento:*

Insensibilidad	1	2	3	4	5	6	7	Sensibilidad
Irracionalidad	1	2	3	4	5	6	7	Racionalidad
Incompetencia	1	2	3	4	5	6	7	Competencia
Inmoralidad	1	2	3	4	5	6	7	Moralidad
Maldad	1	2	3	4	5	6	7	Bondad
Fracaso	1	2	3	4	5	6	7	Éxito
Incapacidad	1	2	3	4	5	6	7	Capacidad
Pesimismo	1	2	3	4	5	6	7	Optimismo
Ineficacia	1	2	3	4	5	6	7	Eficacia
Inutilidad	1	2	3	4	5	6	7	Utilidad

## Escala de Expectativas

Instrucciones: Rodee el número elegido

Está(n) bajando	1	2	3	4	5	6	7	Está(n) subiendo
<i>En mi trayectoria laboral:</i>								
Mi motivación por el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi identificación con los valores de la	1	2	3	4	5	6	7	
Mi rendimiento profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La calidad de mis condiciones de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi autoestima profesional	1	2	3	4	5	6	7	
La cordialidad en mi ambiente social de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
La conciliación de mi trabajo con mi vida privada	1	2	3	4	5	6	7	
Mi confianza en mi futuro profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi calidad de vida laboral	1	2	3	4	5	6	7	
El sentido de mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi acatamiento de las pautas de la dirección	1	2	3	4	5	6	7	
Mi estado de ánimo laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mis oportunidades de promoción laboral	1	2	3	4	5	6	7	
Mi sensación de seguridad en el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi participación en las decisiones de la	1	2	3	4	5	6	7	
Mi satisfacción con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mi realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
El nivel de excelencia de mi organización	1	2	3	4	5	6	7	
Mi eficacia profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Mi compromiso con el trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Mis competencias profesionales	1	2	3	4	5	6	7	

## Factor de Efectos Colaterales

### Escala de Somatización

Instrucciones: Rodee el número elegido

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Trastornos digestivos	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de cabeza	1	2	3	4	5	6	7	
Insomnio	1	2	3	4	5	6	7	
Dolores de espalda	1	2	3	4	5	6	7	
Tensiones musculares	1	2	3	4	5	6	7	

### Escala de Desgaste

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Sobrecarga de trabajo	1	2	3	4	5	6	7	
Desgaste emocional	1	2	3	4	5	6	7	
Agotamiento físico	1	2	3	4	5	6	7	
Saturación mental	1	2	3	4	5	6	7	

### Escala de Alienación

Nunca	1	2	3	4	5	6	7	Siempre
<i>Actualmente, por causa de mi trabajo, siento:</i>								
Mal humor	1	2	3	4	5	6	7	
Baja realización profesional	1	2	3	4	5	6	7	
Trato despersonalizado	1	2	3	4	5	6	7	
Frustración	1	2	3	4	5	6	7	

#### 4) Escala de Clima Socio-laboral (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007)

Valore su acuerdo con los siguientes aspectos del clima social de trabajo, puntuando de 1 a 6 según sea su grado de acuerdo:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Bastante en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Bastante de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

1-Compañerismo	1	2	3	4	5	6
2-Relaciones humanas entre jefes y personal empleado	1	2	3	4	5	6

3-Apoyo entre iguales	1	2	3	4	5	6
4-Reconocimiento de tu valor por la organización	1	2	3	4	5	6
5-Respeto de tu propio trabajo por tus colegas	1	2	3	4	5	6
6-Participación en decisiones organizacionales	1	2	3	4	5	6

**5) Escala de Condiciones del trabajo (Blanch, 2005, Adaptación Ferrari, 2005-2007)**

Valore su acuerdo con los siguientes aspectos de las condiciones de trabajo, puntuando de 1 a 6 según sea su grado de acuerdo:

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>Totalmente en desacuerdo</i>	<i>Bastante en desacuerdo</i>	<i>Algo en desacuerdo</i>	<i>Algo de acuerdo</i>	<i>Bastante de acuerdo</i>	<i>Totalmente de acuerdo</i>

1-Salud y seguridad (higiene, riesgos de contagio y de accidentes...)	1	2	3	4	5	6
2-Instalaciones y equipamientos, recursos materiales y técnicos	1	2	3	4	5	6
3-Entorno físico (luz, ruido, decoración, ventilación, temperatura...)	1	2	3	4	5	6
4-Responsabilidades exigidas por el puesto ocupado	1	2	3	4	5	6
5-Tiempo de trabajo (horarios, turnos, ritmos, descansos...)	1	2	3	4	5	6
6-Retribución económica	1	2	3	4	5	6
7-Tipo y calidad del contrato (indefinido, temporal, tiempo parcial...)	1	2	3	4	5	6
8-Carga de trabajo	1	2	3	4	5	6
9-Estabilidad en el empleo	1	2	3	4	5	6
10-Compatibilidad de la vida laboral con la privada y familiar	1	2	3	4	5	6
11-Organización del trabajo	1	2	3	4	5	6
12-Medios para la formación laboral	1	2	3	4	5	6
13-Oportunidades de promoción profesional	1	2	3	4	5	6

14-Autonomía en la toma de decisiones profesionales	1	2	3	4	5	6
15-Interés de la tarea a desarrollar	1	2	3	4	5	6
16-Adecuación del puesto a las aptitudes personales	1	2	3	4	5	6
17-Prestigio social del puesto	1	2	3	4	5	6
18-Utilidad social de la tarea a desarrollar	1	2	3	4	5	6
19-Variedad de las tareas a realizar	1	2	3	4	5	6
20-Ocasiones para el desarrollo de habilidades laborales	1	2	3	4	5	6

**Por favor, asegúrese de haber respondido todas las frases.**

**¡Muchas gracias por su cooperación!**

## **ANEXO 2. Resultados de instrumentos de datos**

### **Cuestionario de Satisfacción S10/12. (Meliá y Peiró, 1989)**

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
1	5	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7
2	6	7	5	5	5	5	5	3	5	6	5	3
3	6	6	5	6	7	6	7	6	7	7	6	6
4	6	7	7	4	5	5	5	6	4	4	7	3
5	6	6	6	5	6	3	4	5	6	6	6	6
6	7	6	6	7	6	6	6	3	5	5	7	3
7	6	7	5	2	7	7	7	7	5	4	6	5
8	5	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7
9	6	7	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
10	6	6	6	7	7	6	6	6	5	6	6	5
11	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
12	4	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	5
13	6	5	6	6	5	6	2	3	6	6	6	6
14	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6
15	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6
16	7	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6
17	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6
18	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6
19	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
20	6	6	6	7	6	6	6	3	4	4	6	3
21	5	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7
22	6	7	5	5	5	5	5	3	5	6	5	3
23	6	6	5	6	7	6	7	6	7	7	6	6
24	6	7	7	4	5	5	5	6	4	4	7	3

25	6	6	6	5	6	3	4	5	6	6	6	6
26	7	6	6	7	6	6	6	3	5	5	7	3
27	6	7	5	2	7	7	7	7	5	4	6	5
28	5	7	7	6	7	6	6	6	7	7	7	7
29	6	7	5	6	6	6	5	5	5	6	6	6
30	6	6	6	7	7	6	6	6	5	6	6	5
31	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
32	4	6	6	6	6	6	6	6	7	7	6	5
33	6	5	6	6	5	6	2	3	6	6	6	6
34	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	6	6
35	5	6	6	6	5	5	5	5	5	5	6	6
36	7	6	6	6	5	6	6	5	5	5	5	6
37	6	6	6	5	6	5	5	6	6	6	6	6
38	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6
39	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
40	6	6	6	7	6	6	6	3	4	4	6	3
41	5	5	6	6	5	5	5	6	6	5	6	6
42	6	6	7	7	6	6	6	6	7	7	7	7
43	6	6	6	7	6	6	6	3	4	4	6	3
44	5	6	7	7	7	6	6	6	7	7	7	7
45	6	7	5	5	5	5	5	3	5	6	5	3
46	6	6	5	6	7	6	7	6	7	7	6	6
Puntaje Obtenido	264	282	278	272	272	260	255	240	266	266	285	250

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
P. Máx.	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322	322
P. Mín.	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46	46
Promedio	5,7391 3043	6,1304 3478	6,0434 7826	5,9130 4348	5,9130 4348	5,6521 7391	5,5434 7826	5,217 3913	5,782 6087	5,782 6087	6,1956 5217	5,4347 8261

### Dimensiones del Inventario de Bienestar Laboral General. (Blanch et al., 2010)

	Insatisfacción	Inseguridad	Intranquilidad	Impotencia	Malestar	Desconfianza	Incertidumbre	Confusión	Desesperanza	Dificultad
	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10

1	7	6	7	6	7	7	7	7	7	7
2	7	7	6	5	6	7	6	6	6	5
3	6	6	6	6	7	7	7	7	7	7
4	6	7	7	5	6	7	6	6	6	6
5	6	6	6	6	6	7	6	6	5	5
6	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
7	6	7	6	6	6	7	7	6	5	6
8	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6
9	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5
10	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6
11	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
13	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
14	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
15	6	6	3	3	3	3	3	3	5	5
16	6	6	7	4	6	5	6	6	5	6
17	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
18	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
19	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
20	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
21	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
22	6	7	6	6	6	7	7	6	5	6
23	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6
24	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5
25	6	7	6	6	6	6	6	7	6	6
26	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
27	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
28	6	6	6	6	5	5	6	6	6	6
29	6	6	6	6	6	6	6	6	5	5
30	6	6	3	3	3	3	3	3	5	5
31	6	6	7	4	6	5	6	6	5	6
32	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
33	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
34	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
35	6	6	3	3	3	3	3	3	5	5
36	6	6	7	4	6	5	6	6	5	6
37	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
38	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5
39	7	7	7	7	7	6	6	6	6	6
40	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
41	7	7	7	7	6	6	6	6	6	6
42	6	7	6	6	6	7	7	6	5	6
43	7	6	6	6	7	7	6	6	6	6

44	5	6	6	5	5	6	6	6	5	5
45	6	6	7	4	6	5	6	6	5	6
46	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
Puntaje Obtenido	290	295	285	266	274	271	274	273	264	267
P. Máx.	322									
P. Mín.	46									
Promedio	6,30434783	6,41304348	6,19565217	5,7826087	5,95652174	5,89130435	5,95652174	5,93478261	5,73913043	5,80434783

	Insensibilidad	Irracionalidad	Incompetencia	Inmoralidad	Maldad	Fracaso	Incapacidad	Pesimismo	Ineficacia	Inutilidad
	B11	B12	B13	B14	B15	B16	B17	B18	B19	B20
1	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
2	4	5	6	5	5	6	7	7	6	6
3	6	6	6	6	7	7	6	7	6	7
4	4	5	6	7	6	6	7	6	7	7
5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	7
6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
7	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7
8	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
9	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
10	5	6	6	7	7	6	7	7	7	7
11	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6
12	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7
13	4	4	6	7	7	7	6	6	6	7
14	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6
15	4	4	5	6	6	5	6	5	5	5
16	4	6	7	6	5	6	7	6	7	5
17	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
18	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
19	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6
20	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
21	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
22	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7

23	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
24	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
25	5	6	6	7	7	6	7	7	7	7
26	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6
27	7	6	6	6	7	7	7	7	7	7
28	4	4	6	7	7	7	6	6	6	7
29	6	6	6	6	6	5	6	5	6	6
30	4	4	5	6	6	5	6	5	5	5
31	4	6	7	6	5	6	7	6	7	5
32	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
33	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
34	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6
35	4	4	5	6	6	5	6	5	5	5
36	4	6	7	6	5	6	7	6	7	5
37	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
38	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
39	4	4	5	6	5	6	6	6	6	6
40	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
41	6	6	6	6	6	6	6	6	7	6
42	6	7	7	7	7	6	7	7	7	7
43	6	6	6	7	6	6	7	6	6	6
44	5	5	5	5	6	6	6	6	6	6
45	4	6	7	6	5	6	7	6	7	5
46	5	6	6	6	6	5	6	6	6	6
P. Obteni do	234	254	273	284	277	270	293	281	291	282
P. Máx.	322									
P. Mín.	46									
Prome dio	5,086956 52	5,521739 13	5,934782 61	6,17391 304	6,02173 913	5,86956 522	6,36956 522	6,10869 565	6,32608 696	6,13043 478

### Ítems

B21 Mi motivación por el trabajo

B22 Mi identificación con los valores de la organización

B23 Mi rendimiento profesional

B24 Mi capacidad de gestión de mi carga de trabajo

- B25 La calidad de mis condiciones de trabajo
- B26 Mi autoestima profesional
- B27 La cordialidad en mi ambiente social de trabajo
- B28 La conciliación de mi trabajo con mi vida privada
- B29 Mi confianza en mi futuro profesional
- B30 Mi calidad de vida laboral
- B31 El sentido de mi trabajo
- B32 Mi acatamiento de las pautas de la dirección
- B33 Mi estado de ánimo laboral
- B34 Mis oportunidades de promoción laboral
- B35 Mi sensación de seguridad en el trabajo
- B36 Mi participación en las decisiones de la organización
- B37 Mi satisfacción con el trabajo
- B38 Mi realización profesional
- B39 El nivel de excelencia de mi organización
- B40 Mi eficacia profesional
- B41 Mi compromiso con el trabajo
- B42 Mis competencias profesionales

	B 21	B 22	B 23	B 24	B 25	B 26	B 27	B 28	B 29	B 30	B 31	B 32	B 33	B 34	B 35	B 36	B 37	B 38	B 39	B 40	B 41	B 42
1	6	6	5	6	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	6	2	6	6	6	6	7	5
2	6	6	6	7	6	7	6	6	7	6	6	7	6	6	7	4	6	6	6	6	7	7
3	6	6	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	7	4	6	4	6	5	5	5	7	6
4	7	6	6	7	7	7	7	6	7	5	6	7	6	3	7	4	6	5	5	6	7	4
5	5	4	6	5	6	7	6	6	6	6	7	6	6	7	7	7	7	7	6	6	7	6
6	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	7	7	7	6
7	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	1	7	5	6	6	5	7	7	7
8	7	7	6	5	6	5	7	7	6	7	7	7	6	5	6	4	6	5	6	5	7	5
9	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6
10	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7
11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6
12	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7
13	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	6	7
14	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	4	6	4	5	5	6	6	6	6
15	4	4	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	4	6	6	5	5	5	6	6	6

16	6	6	7	5	6	5	7	6	6	7	6	7	7	4	6	4	5	5	6	7	7	6
17	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	5	6	3	6	6	6	6	6	5
18	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
19	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6
20	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	7	7	7	6
21	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	7	7	7	6
22	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	1	7	5	6	6	5	7	7	7
23	7	7	6	5	6	5	7	7	6	7	7	7	6	5	6	4	6	5	6	5	7	5
24	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6
25	7	7	7	6	6	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7
26	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6
27	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7
28	6	7	6	6	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	5	7	6	6	6	7
29	5	5	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	5	4	6	4	5	5	6	6	6	6
30	4	4	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	4	6	6	5	5	5	6	6	6
31	6	6	7	5	6	5	7	6	6	7	6	7	7	4	6	4	5	5	6	7	7	6
32	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	5	6	3	6	6	6	6	6	5
33	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
34	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6
35	4	4	5	5	5	5	6	6	5	6	5	6	5	4	6	6	5	5	5	6	6	6
36	6	6	7	5	6	5	7	6	6	7	6	7	7	4	6	4	5	5	6	7	7	6
37	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	5	6	3	6	6	6	6	6	5
38	5	6	5	5	5	5	5	6	5	6	6	6	6	6	6	4	5	6	6	6	6	6
39	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	7	6
40	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	7	7	7	6
41	6	7	7	7	7	6	6	7	7	7	6	6	7	7	5	7	5	6	7	7	7	6
42	6	6	7	7	6	7	7	7	7	7	6	7	7	1	7	5	6	6	5	7	7	7
43	7	7	6	5	6	5	7	7	6	7	7	7	6	5	6	4	6	5	6	5	7	5
44	5	6	6	6	5	5	6	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	5	6	6	6	6
45	6	6	7	5	6	5	7	6	6	7	6	7	7	4	6	4	5	5	6	7	7	6
46	5	5	5	5	5	5	5	6	4	6	5	6	6	5	6	3	6	6	6	6	6	5
P. O b.	265	271	280	273	276	286	295	272	294	278	291	289	241	281	225	259	264	277	288	305	276	

Pr o m e d i o	5, 76 08 69 57	6	6, 10 86 95 65	5, 86 95 65 22	5, 93 47 82 61	5, 78 26 08 7	6, 21 73 91 3	6, 41 30 43 48	5, 91 30 43 48	6, 39 13 04 35	6, 04 34 78 26	6, 32 60 86 96	6, 28 26 08 7	5, 23 91 30 43	6, 10 86 95 65	4, 89 13 04 35	5, 63 04 34 78	5, 73 91 30 43	6, 02 17 39 13	6, 26 08 69 57	6, 63 04 34 78	6
----------------------------------	----------------------------	---	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	---

	Trastornos B43	Dolores de B44	Insomnio B45	Dolores de B46	Tensiones B47
1	1	1	1	1	1
2	1	1	2	1	1
3	1	2	1	1	1
4	1	1	2	1	2
5	1	1	1	1	2
6	1	1	1	5	4
7	1	1	1	6	6
8	1	1	1	2	4
9	1	4	1	6	5
10	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1
12	7	1	1	1	2
13	6	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1
15	1	3	1	3	3
16	1	1	2	1	1
17	1	1	1	3	3
18	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1
20	1	1	1	5	4
21	1	1	1	5	4
22	1	1	1	6	6
23	1	1	1	2	4
24	1	4	1	6	5
25	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1
27	7	1	1	1	2
28	6	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1
30	1	3	1	3	3
31	1	1	2	1	1
32	1	1	1	3	3
33	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1
35	1	3	1	3	3
36	1	1	2	1	1
37	1	1	1	3	3
38	1	1	1	1	1
39	1	1	1	1	1
40	1	1	1	5	4
41	1	1	1	5	4

42	1	1	1	6	6
43	1	1	1	2	4
44	1	4	1	6	5
45	1	1	2	1	1
46	1	1	1	3	3
Puntaje Obtenido	68	62	52	113	115
Promedio	1,47826087	1,34782609	1,13043478	2,45652174	2,5

	Sobrecarga de	Desgaste	Agotamiento	Saturación
	B48	B49	B50	B51
1	1	1	1	1
2	4	3	2	2
3	2	2	2	2
4	1	1	1	3
5	1	1	2	1
6	4	1	1	4
7	3	1	1	3
8	2	2	2	2
9	4	4	1	4
10	1	1	1	1
11	3	1	2	2
12	1	1	1	3
13	3	1	1	3
14	2	1	2	2
15	4	3	5	5
16	1	1	1	1
17	2	1	3	2
18	2	1	2	2
19	3	1	2	2
20	4	1	1	4
21	4	1	1	4
22	3	1	1	3
23	2	2	2	2
24	4	4	1	4
25	1	1	1	1
26	3	1	2	2
27	1	1	1	3
28	3	1	1	3
29	2	1	2	2
30	4	3	5	5
31	1	1	1	1
32	2	1	3	2
33	2	1	2	2
34	3	1	2	2
35	4	3	5	5
36	1	1	1	1

37	2	1	3	2
38	2	1	2	2
39	3	1	2	2
40	4	1	1	4
41	4	1	1	4
42	3	1	1	3
43	2	2	2	2
44	4	4	1	4
45	1	1	1	1
46	2	1	3	2
Puntaje Obtenido	115	67	82	117
Promedio	2,5	1,45652174	1,7826087	2,54347826

	Mal humor	Baja	Trato	Frustración
	B52	B53	B54	B55
1	1	1	1	1
2	2	2	3	3
3	1	2	1	1
4	1	1	1	1
5	1	1	1	1
6	2	4	1	1
7	2	1	1	2
8	1	1	1	1
9	3	5	5	3
10	1	1	1	1
11	2	1	1	1
12	1	1	1	1
13	1	2	1	1
14	1	1	1	1
15	3	5	5	5
16	1	3	1	1
17	2	3	1	1
18	1	2	1	1
19	2	1	1	1
20	2	4	1	1
21	2	4	1	1
22	2	1	1	2
23	1	1	1	1
24	3	5	5	3
25	1	1	1	1
26	2	1	1	1
27	1	1	1	1
28	1	2	1	1
29	1	1	1	1
30	3	5	5	5

31	1	3	1	1
32	2	3	1	1
33	1	2	1	1
34	2	1	1	1
35	3	5	5	5
36	1	3	1	1
37	2	3	1	1
38	1	2	1	1
39	2	1	1	1
40	2	4	1	1
41	2	4	1	1
42	2	1	1	2
43	1	1	1	1
44	3	5	5	3
45	1	3	1	1
46	2	3	1	1
Puntaje Obtenido	76	108	72	69
Promedio	1,65217391	2,34782609	1,56521739	1,5

## Ítems

CS1 Compañerismo

CS2 Relaciones humanas entre jefes y personal empleado

CS3 Apoyo entre iguales

CS4 Reconocimiento de tu valor por la organización

CS5 Respeto de tu propio trabajo por tus colegas

CS6 Participación en decisiones organizacionales

	CS1	CS2	CS3	CS4	CS5	CS6
1	5	5	5	6	6	5
2	5	4	4	3	5	2
3	2	2	2	2	2	2
4	6	4	6	6	6	4
5	5	5	5	4	5	5
6	6	5	6	5	5	6
7	6	6	6	6	6	6
8	5	5	6	5	5	4
9	6	5	4	3	5	3
10	6	6	6	4	4	6
11	6	5	6	6	5	4
12	1	5	5	5	5	5
13	6	4	6	5	5	5
14	6	5	6	4	5	3
15	5	5	5	4	4	5
16	6	4	6	4	5	4

17	6	6	5	4	4	3
18	6	5	5	4	4	3
19	6	5	6	6	5	4
20	5	5	5	4	5	5
21	6	5	6	5	5	6
22	6	6	6	6	6	6
23	5	5	6	5	5	4
24	6	5	4	3	5	3
25	6	6	6	4	4	6
26	6	5	6	6	5	4
27	1	5	5	5	5	5
28	6	4	6	5	5	5
29	6	5	6	4	5	3
30	5	5	5	4	4	5
31	6	5	6	4	5	3
32	5	5	5	4	4	5
33	6	4	6	4	5	4
34	6	6	5	4	4	3
35	6	5	5	4	4	3
36	6	5	6	6	5	4
37	5	5	5	4	5	5
38	6	5	6	5	5	6
39	6	6	6	6	6	6
40	5	5	6	5	5	4
41	6	5	4	3	5	3
42	5	5	5	4	4	5
43	6	5	6	4	5	3
44	5	5	5	4	4	5
45	6	4	6	4	5	4
46	6	6	5	4	4	3
Puntaje Obtenido	249	228	248	206	220	197
Puntaje Máximo	322					
Puntaje Mínimo	46					
Promedio	5,41304348	4,95652174	5,39130435	4,47826087	4,7826087	4,2826087

### Ítems

- CL1 Salud y seguridad (higiene, riesgos de contagio y de accidentes...)
- CL2 Instalaciones y equipamientos, recursos materiales y técnicos
- CL3 Entorno físico (luz, ruido, decoración, ventilación, temperatura...)
- CL4 Responsabilidades exigidas por el puesto ocupado
- CL5 Tiempo de trabajo (horarios, turnos, ritmos, descansos...)

- CL6 Retribución económica
- CL7 Tipo y calidad del contrato (indefinido, temporal, tiempo parcial...)
- CL8 Carga de trabajo
- CL9 Estabilidad en el empleo
- CL10 Compatibilidad de la vida laboral con la privada y familiar
- CL11 Organización del trabajo
- CL12 Medios para la formación laboral
- CL13 Oportunidades de promoción profesional
- CL14 Autonomía en la toma de decisiones profesionales
- CL15 Interés de la tarea a desarrollar
- CL16 Adecuación del puesto a las aptitudes personales
- CL17 Prestigio social del puesto
- CL18 Utilidad social de la tarea a desarrollar
- CL19 Variedad de las tareas a realizar
- CL20 Ocasiones para el desarrollo de habilidades laborales

	CL 1	CL 2	CL 3	CL 4	CL 5	CL 6	CL 7	CL 8	CL 9	CL 10	CL 11	CL 12	CL 13	CL 14	CL 15	CL 16	CL 17	CL 18	CL 19	CL 20
1	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	6
2	5	5	4	5	6	4	6	6	6	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	4
3	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
4	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	4	3	5	6	6	6	5	5	4
5	5	5	5	6	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	6
6	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6
7	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6
8	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4
9	6	6	5	5	5	4	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
10	6	5	5	5	6	4	6	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6
11	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5
12	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6
13	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	4	5	4	5	6	5	5	5	5	5
14	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	4	3	3	6	5	4	4	5	4
15	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
16	6	6	3	6	4	4	6	6	6	3	5	5	2	5	6	5	4	5	6	5
17	6	6	6	5	5	5	4	6	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
18	6	6	6	5	5	5	4	6	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4
19	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5
20	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6
21	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4
22	6	6	5	5	5	4	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	4
23	6	5	5	5	6	4	6	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6
24	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5
25	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6

26	6	5	6	5	6	5	6	6	6	5	4	5	4	5	6	5	5	5	5	5	
27	6	6	6	5	6	5	6	6	6	6	5	4	3	3	6	5	4	4	4	5	4
28	5	5	5	4	5	5	6	5	6	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
29	6	6	3	6	4	4	6	6	6	3	5	5	2	5	6	5	4	5	6	5	5
30	6	6	6	5	5	5	4	6	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
31	6	6	6	5	5	5	4	6	6	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
32	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5
33	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6
34	5	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6	5	5	5	6	6	5	5	5	5	6
35	5	5	4	5	6	4	6	6	6	5	4	4	3	3	5	5	5	5	5	5	4
36	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	3	3	2	2	3	2	2	2
37	6	6	5	6	6	6	6	6	6	5	6	4	3	5	6	6	6	5	5	4	4
38	5	5	5	6	5	4	5	5	6	6	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	6
39	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6
40	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6	6	4	6	6	6	6	5	6	6	6	6
41	6	6	5	5	6	5	6	6	6	6	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4
42	6	6	5	5	5	4	6	6	6	6	6	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
43	6	5	5	5	6	4	6	4	6	6	5	6	5	5	6	5	6	6	5	6	6
44	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5
45	5	6	6	6	6	4	4	5	6	6	5	5	5	6	6	6	5	4	5	5	5
46	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	6	6	6	6
Pu nt aj e O bt en id o	25 2	24 8	24 1	24 5	2 5 3	21 0	24 2	25 2	26 6	25 0	22 5	21 2	19 8	22 5	25 2	23 7	22 5	21 9	22 9	22 2	22 2
Pr o m ed io	5,4 78 26 08 7	5,3 91 30 43 5	5,2 39 13 04 3	5,3 26 08 69 6	5 ,	4,5 65 21 73 9	5,2 60 86 95 7	5,4 78 26 08 7	5, 78 26 08 7	5,4 34 78 26 1	4,8 91 30 43 5	4,6 08 69 56 5	4,3 04 34 78 3	4,8 91 30 43 5	5,4 78 26 08 7	5,1 52 17 39 1	4,8 91 30 43 5	4,7 60 86 95 7	4,9 78 26 08 7	4,8 26 08 69 6	