

TESINA DE GRADO

*“EL ROL ACTUAL DE LA MOTIVACIÓN Y
LA COMUNICACIÓN EN EL ÁMBITO LABORAL”
UN ESTUDIO DE CASO EN NEUQUÉN CAPITAL:*



TESISTA:

Serpillo Denis Franco
Legajo N° FAEA 3189

DIRECTOR DE TESINA:

Dr. Márquez Marcelo

-Universidad Nacional del Comahue-
Facultad de Economía y Administración

Año 2020

1. Agradecimientos

Agradezco a la empresa Orazul Energy por permitirme desarrollar este trabajo de investigación, finalizando mis estudios de grado. Agradezco el compromiso de cada empleado y empleada, el tiempo y el espacio que se tomaron para responder las encuestas y las entrevistas realizadas. Sentirme parte de un equipo de trabajo es algo muy importante para mencionar y que no puedo dejar de decir.

A mi director de Tesina, el Dr. Marcelo Márquez por ser mi guía y acompañarme en este hermoso proceso de aprendizaje, aportando su experiencia y consejos en cada parte del trabajo. Siempre con la idea de que nunca dejamos de aprender.

A Ricardo Vega, quien me ayudó con los aportes de datos e historia de la empresa.

Una mención especial a mi compañera de vida, Antonella, pilar fundamental, quien me estuvo acompañando desde el inicio del trabajo, aportando también sus conocimientos como profesional del Trabajo Social. Una persona muy importante en mi crecimiento.

2. Dedicatoria

A mi hermosa familia, mi padre Fabricio, mi madre Claudia, mi abuelo Teto y mi abuela Bea, a mi nona Angelina, a mi tío Gabriel; y principalmente a la persona con la cual tenemos mucho en común y nos entendemos sin necesidad de hablar con palabras: mi hermano Elián. Todos/as ellos/as son parte de mi contención emocional, mi motor de crecimiento y aprendizaje constante.

También le doy las gracias a la vida, por mostrarme cada día la posibilidad de crear oportunidades diferentes en cada momento y aprender permanentemente en cada etapa que nos toca afrontar.

También le dedico este trabajo a mi abuelo, el nono Septimio, porque sé que parte de su esencia está en mí y el estaría orgulloso de contar con un profesional más en la familia.

“Lo más importante en la comunicación es escuchar lo que no se dice”

Peter Drucker.

“Ninguno de nosotros es tan inteligente como todos nosotros juntos”

Ken Blanchard.

3. ÍNDICE

1. Agradecimientos	1
2. Dedicatoria	1
3. ÍNDICE	3
Índice de gráficos	5
Índice de tablas	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Título	7
1.2 Tema	7
1.3 Delimitación del tema	7
1.4 Presentación	8
1.5 Problema de investigación	8
1.5.1 Hipótesis	9
1.6 Reseña histórica de Orazul Energy Cerros Colorados S.A.	9
1.7 Estado del Arte	14
2. DESARROLLO	20
2.1 Estado actual del tema	20
2.2 Marco Teórico	21
2.2.1 La administración	23
2.2.2 Dirección y organización	24
2.2.3 Escuelas que describen el clima organizacional a lo largo de la historia	26
2.2.4 Motivación	31
2.2.5 Teorías motivacionales	32
2.2.6 Influencia de la motivación en las organizaciones	39
2.2.7 Comunicación	41
2.2.8 Funciones de la comunicación	43
2.2.9 Proceso de comunicación	44
2.2.10 Canales y barreras comunicacionales	45
2.2.11 Relación entre comunicación y motivación	47
2.3 Objetivos de la Tesis	48
2.3.1 Objetivo general	48



2.3.2 Objetivos específicos 48

2.4 Alcance y límite de la propuesta 48

2.5 Metodología 49

2.6 Análisis e interpretación de datos sobre las encuestas realizadas al personal de Orazul Energy: 53

2.7 Análisis e interpretación de datos de entrevistas realizadas al personal de Orazul Energy 81

3. CONCLUSIONES 89

3.1 Aporte teórico y práctico al campo disciplinar 89

3.2 Conclusiones y recomendaciones 89

4. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO UTILIZADO 95

5. ANEXOS..... 96

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Central Hidroeléctrica Planicie Banderita.	10
Gráfico 2. Complejo hidroeléctrico Cerros Colorados	11
Gráfico 3. Central térmica Alto Valle	12
Gráfico 4. Logo Inkia Energy	13
Gráfico 5. Guía elaborada para el marco teórico	21
Gráfico 6. Pirámide de Maslow	33
Gráfico 7. Tipos de redes en la comunicación.	43
Gráfico 8. Modelo de la comunicación.	45
Gráfico 9. Antigüedad en la empresa.	53
Gráfico 10. Aspectos más interesantes para trabajar en la compañía.	54
Gráfico 11. Grado de satisfacción en la organización.	55
Gráfico 12. Nivel de iluminación y temperatura.	56
Gráfico 13. Higiene en la organización.	57
Gráfico 14. Afectación por ruidos.	58
Gráfico 15. Recursos materiales e informáticos en los puestos.	59
Gráfico 16. Grado de pertenencia con la empresa.	60
Gráfico 17. Aceptación de opiniones y/o sugerencias del jefe/a	61
Gráfico 18- Reconocimiento de errores por parte del jefe/a.	61
Gráfico 19. Reacción del jefe/a ante situaciones inesperadas.	62
Gráfico 20. Herramientas que brinda el jefe/a.	63
Gráfico 21. Apoyo de superior/a al ingresar en la empresa.	64
Gráfico 22. Apoyo de compañeros/as al ingresar en la empresa.	65
Gráfico 23. Oportunidades de desarrollo comunicadas por la compañía.	67
Gráfico 24. Información clara de objetivos y estrategias.	69
Gráfico 25. Diálogo del jefe/a sobre funciones y objetivos.	70

Gráfico 26. Relación con el jefe/a.	70
Gráfico 27. Programa de incentivos.	73
Gráfico 28. Motivación. Tipos de retribución y grado de importancia.	74
Gráfico 29. Interés de la compañía ante sugerencias.	77
Gráfico 30. Desarrollo de actividades promovidas por el equipo de trabajo.	78
Gráfico 31. Programa de asistencia al empleado/a.	79
Gráfico 32. Programa de capacitaciones.	80
Gráfico 33. Palabras claves mencionadas en las entrevistas.	88

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Resumen de autores/as abordados en estado del arte.	17
Tabla 2. Resumen de autores/as abordados en estado del arte.	18
Tabla 3. Resumen de autores/as abordados en estado del arte.	19
Tabla 4. Los 14 principios de Henry Fayol.	28
Tabla 5. Estructura de la metodología.	52

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Título

“El rol actual de la motivación y comunicación en el ámbito laboral. Un estudio de caso en Neuquén Capital: Orazul Energy Cerros Colorados SA”.

1.2 Tema

De qué manera influyen los procesos de comunicación y motivación de los empleados/as en el clima organizacional actual de la empresa Orazul Energy Cerros Colorados SA, vinculando los distintos departamentos con los objetivos que persigue la organización en su conjunto.

1.3 Delimitación del tema

Se estudiaron y analizaron las relaciones de comunicación y motivación laboral que se dan actualmente en el personal de la empresa Orazul Energy Cerros Colorados S.A de Neuquén capital y algunos puestos de Buenos Aires que impactan directamente en las tareas y departamentos de Neuquén.

1.4 Presentación

El presente trabajo fue llevado a cabo en la ciudad de Neuquén Capital durante el año 2020. El mismo abarcó un estudio acerca de los roles de comunicación y motivación laboral que se fueron dando en la organización elegida.

Particularmente, se optó por un estudio de caso en donde se analizó a la empresa Orazul Energy Cerros Colorados SA. Se recurrieron a diferentes herramientas de recolección de datos e información que han permitido sistematizar su análisis y su posterior conclusión final.

Se han encontrado fuentes bibliográficas de distinta índole, aludiendo tanto en aspectos conceptuales propios del clima organizacional, como así también a herramientas prácticas, que han facilitado el estudio y análisis de la organización tratada.

1.5 Problema de investigación

Se evaluó, luego de un análisis de contenido teórico, cómo y de qué manera se dan las relaciones laborales en Orazul Energy, y en función de ello, se ha podido determinar cuáles fueron los elementos analizados que se pueden mejorar.

El objetivo fue afianzar aún más los procesos de comunicación y motivación laboral de las distintas áreas que intervienen en cada una de las tareas, permitiendo así, encontrar aspectos a mejorar tanto a nivel de relaciones interpersonales, como en el objetivo global que busca la empresa en su conjunto.

Luego del marco teórico, se confeccionaron encuestas de tipo semi estructuradas tomando una muestra de empleados y empleadas. Además, se realizaron entrevistas al personal de la organización con la finalidad de constatar la formulación de la hipótesis planteada:

1.5.1 Hipótesis

“La motivación y la comunicación en Orazul Energy Cerros Colorados S.A afectan la satisfacción laboral de los/las empleados/as y por ende, el clima organizacional, generando diferentes resultados que muchas veces, no son suficientes en términos de objetivos y funciones que requieren los diferentes puestos”.

Se aclara y menciona que, al hablar de objetivos y funciones se hace foco en el clima organizacional (tópico de estudio), es decir, fomentar y propiciar un adecuado grado de relaciones interpersonales favoreciendo las funciones y tareas de los diferentes puestos y departamentos, cuya finalidad última es sostener el objetivo global de la empresa analizada: generar energía, brindando soluciones energéticas, innovadoras y sostenibles para desarrollar cada hogar, ciudad y país.

1.6 Reseña histórica de Orazul Energy Cerros Colorados S.A.

Orazul Energy es una empresa multinacional que se dedica, en nuestro país, a la generación de energía eléctrica y comercialización de gas natural. Los activos de generación de energía en Argentina son: Central Hidroeléctrica Planicie Banderita (perteneciente al Complejo Cerros Colorados), y la Central Térmica Alto Valle; ambas plantas están ubicadas en la provincia de Neuquén. La empresa desarrolla su negocio preservando el medio ambiente y las comunidades dentro de la cual se desenvuelve a través de 9 centrales térmicas y 5 complejos hidroeléctricos distribuidos en distintos países de Sudamérica: Argentina, Chile, Guatemala, El Salvador y Perú.

- ✓ Misión: “Creación de valor sostenible para los grupos de interés, ofreciendo soluciones energéticas innovadoras que apliquen las mejores prácticas de la industria y garanticen el bienestar de los empleados, el medio ambiente y las comunidades a las que atienden”.

- ✓ Visión: “Ser una empresa de primer nivel en América Latina”.

Complejo Cerros Colorados

Es un aprovechamiento energético que se encuentra sobre el río Neuquén. Sus funciones principales son: asegurar la provisión de agua en el valle, controlar las crecidas y generar energía eléctrica. Está conformado por cinco presas para aprovechar los recursos hídricos y eléctricos.

Una importante característica de este emprendimiento es que aprovecha la topografía de la estepa neuquina para crear un reservorio capaz de contener los caudales de crecida sin inundar el fértil valle original.

Gráfico 1. Central Hidroeléctrica Planicie Banderita.



Fuente: www.neuquen.telefe.com

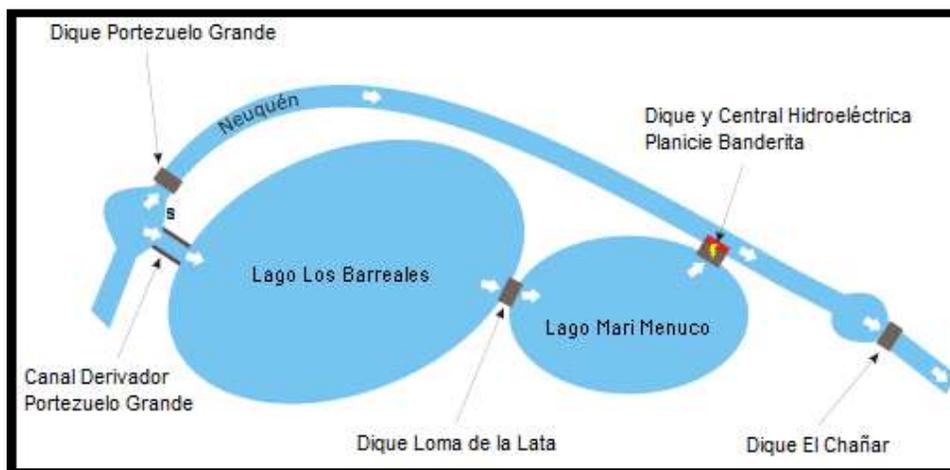
El complejo fue construido con inversión estatal y bajo la administración de la empresa Hidronor SA¹. Las obras se iniciaron en 1969, y la primera turbina entró en operaciones en 1978, en tanto que en 1980 se concluyó la construcción.

¹ Empresa pública argentina con mayoría estatal creada en 1967.

El principal objetivo propuesto fue realizar la obra del complejo hidroeléctrico El Chocón - Cerros Colorados a efectos de moderar las crecidas y regular los caudales de los ríos Limay, Negro y Neuquén, y generar energía eléctrica para atender la demanda regional, en especial, las zonas del Gran Buenos Aires y Litoral.

En el año 1993, el ex presidente Carlos Menem, dispuso la privatización de Hidronor S.A. junto a la mayor parte del sistema eléctrico nacional. El complejo fue cedido en calidad de concesión a la empresa americana Dominion Generating.

Gráfico 2. Complejo hidroeléctrico Cerros Colorados



2

Fuente: https://es.wikipedia.org/wiki/Complejo_hidroeléctrico/Cerros/Colorados

Central Térmica Alto Valle

Actualmente, la central termoeléctrica Alto Valle situada en la ciudad de Neuquén capital, utiliza gas natural (originalmente podía usar combustible líquido) como combustible para el funcionamiento de sus unidades generadoras, distribuyendo la energía generada al Sistema Interconectado Nacional a través de la Estación Transformadora, ubicada en el mismo predio.

² Imagen ilustrativa del complejo Cerros Colorados.

Su origen se remonta hacia el año 1969 bajo la empresa estatal argentina denominada Agua y Energía Eléctrica S.E., encargada de la producción, distribución y comercialización de energía eléctrica, así como de la evaluación y construcción de obras de ingeniería hidráulica. Sin embargo, dicha entidad se creó en 1947 bajo el gobierno de Juan Domingo Perón y cerrada en 1992 junto con otras empresas del Estado durante la presidencia de Carlos Menem, como consecuencia de los procesos de privatización de las empresas de energía. En ese mismo año, más precisamente en el mes de agosto, la central se transfirió a la compañía Dominion Generating.

En el mes de marzo del 2000, la empresa multinacional Duke Energy de Estados Unidos, adquiere los activos de la empresa Dominion en Sudamérica, entre ellos la Hidroeléctrica Cerros Colorados y la Central Térmica Alto Valle.

Gráfico 3. Central térmica Alto Valle



Fuente: www.energiasdemipais.educ.ar

Años más tarde, en el 2016, la empresa Duke Energy anuncia la venta de sus activos de América Latina, obedeciendo esta decisión a estrategias empresariales económicas y financieras. Su comprador fue “I Squaret Capital”, un grupo inversionista con sede en Nueva York creada en el 2012 y encabezada por el egipcio Sadek Wahba.

Orazul fue el nombre que eligieron para su nuevo portafolio de negocios: síntesis de las palabras “oro” y “azul”, con el logo que refleja los colores de los recursos naturales de los que depende su negocio, según la explicación difundida en varias presentaciones corporativas.

Actualmente, Orazul Energy está transitando el proceso de fusión con la empresa Inkia Energy de Perú, siendo ambas empresas propiedad del grupo de inversores I Squaret Capital.

Inkia Energy

Dedicada a la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, así como a la producción de hidrocarburos a partir del gas natural. Cuenta con un diversificado portafolio que permite asegurar fuentes continuas de electricidad para el desarrollo de América Latina, donde el 68% proviene de fuentes térmicas, el 30% de hidroeléctricas y el 2% de eólicas.

La compañía cuenta con negocios en nueve países: Chile, Perú, Guatemala, El Salvador, Bolivia, Argentina, Nicaragua, Panamá, República Dominicana.

Gráfico 4. Logo Inkia Energy



Fuente: www.inkiaenergy.com

En Argentina, las oficinas comerciales de Orazul Energy se encuentran en Buenos Aires; los departamentos centralizados que allí prevalecen son: Legales, Contabilidad, Recursos Humanos, Finanzas y Administración, Comercial y Gas, Riesgo y Presidencia. Mientras que en Neuquén se encuentran los sectores de: Compras y Contrataciones, Servicios Generales, EHS (medio ambiente salud y seguridad), Operaciones y Mantenimiento, Planificación y Control de Operaciones, Obras Civiles e Hidráulicas. Además, se encuentra la función de administración y pagos inherentes a las actividades y operatoria que lleva la compañía, como así también un jefe de recursos humanos y un director de operaciones para ambas centrales de la provincia.

Es importante aclarar que, para el análisis del estudio, se optó por hacer un recorte geográfico, elaborando el trabajo exclusivamente en Neuquén y tomando solo algunos puestos de Buenos Aires que impactan directamente en los sectores de Neuquén (por sus funciones y grado de relación) ya que en el caso de abarcar a todos los departamentos que se encuentran en Buenos Aires, hubiese implicado un desarrollo más profundo y exhaustivo. Todo esto, sumado a la posibilidad de cercanía física y presencial al momento de llevar a cabo el estudio.

Actualmente, Orazul cuenta con 94 empleados en Argentina.

1.7 Estado del Arte

- Palabras clave: clima laboral, comunicación, motivación laboral, desempeño, resultados, grado de satisfacción.

En lo que respecta al análisis y estudio del material bibliográfico, se encontraron en total, doce documentos vinculados al tema de investigación. Estos textos pueden ser agrupados, según las características de cada uno de ellos, en función de los ejes temáticos: metodología utilizada para la investigación y ubicación geográfica donde fueron producidos. Teniendo en cuenta el primer eje de análisis, se evidencian estudios cualitativos, cuantitativos y mixtos.

Por otra parte, en cuanto al espacio geográfico, los escritos fueron elaborados en distintas instituciones de salud y educación de países de Latinoamérica, como, por ejemplo, México, Cuba, Colombia y República Dominicana. Cabe destacar que hay otras bibliografías analizadas que realizan un estudio más general sobre la temática propuesta, como es el caso de la autora Noris de la Cruz, la cual aborda la comunicación y motivación como actitudes sumamente importantes para lograr la satisfacción de las personas que interactúan en una misma organización (Cruz, 2007). Todo esto se encuentra vinculado también a la vida que lleva cada una de ellas.

En torno a la variable metodológica, se observa el predominio de estudios cualitativos, en los cuales se busca principalmente la descripción del tema abordado en un nivel teórico - práctico. Dentro del material bibliográfico de tipo cualitativo, el artículo del autor Rodrigo Peralta plantea que el Clima Organizacional es un concepto complejo ya que es diferente en cada organización; es decir que existe un predominio de determinados aspectos que complejizan a cada una de ellas, como es el caso de la cultura, y la percepción que tienen las y los empleados. El autor considera como principal eje al factor humano acompañado de las relaciones que se van dando en distintos sectores de una organización (Peralta, 2002).

Existe una similitud de este autor con Diana Constanza ya que ambos arriban a la conclusión de que los resultados del comportamiento organizacional, dependen en gran medida del contexto en el cual la organización se desenvuelve y del tipo de actividad adoptado (Moreno, Agosto de 2012).

Por otra parte, en lo referido al análisis del texto de Edilson Bustamante Ospina, el cual toma como caso de estudio a un centro de salud primario en Colombia, se señala que dicho autor considera otros aspectos en su estudio, como liderazgo, comunicación, integración y motivación; además de tomar datos de tipo cualitativos y cuantitativos (Ospina, 2010). Los autores Toro Álvarez y Sanin Posada, intentan abordar su temática desde otra perspectiva, analizando y arribando a la conclusión de que la motivación que tienen los empleados/as en una organización depende en gran medida, de la calidad de vida que estos llevan a cabo (Fernando Toro Alvarez, Enero 2013).

En el estudio sobre el informe de investigación citado por los autores Hernández, Quintana, Torres y Díaz, se desprende que los mismos han utilizado herramientas cuantitativas, tomando una población de estudio como muestra y en función de ello, extraen conclusiones a través de la utilización de cuestionarios que arrojaron la siguiente conclusión: “la motivación es la variable que mayor correlación tiene con la calidad, seguida de la satisfacción laboral, y por último, del liderazgo” (Hernandez, Quintana, Torres y Díaz, Marzo 2009, pág. 1). Aquí, se encontraron similitudes con respecto al trabajo de Tesis abordado por los autores Felipe Ray y Jhonnatan Linares, quienes también tomaron una población en estudio arribando a la conclusión de que la motivación y el clima laboral repercute en la productividad de los empleados/as y, por ende, en el cumplimiento de los objetivos que persigue la organización (Felipe Ray, Agosto 2018).

En función del estudio y análisis del material consultado, fue posible determinar que, para el tema abordado, hay que tener presente que el grado de motivación que tendrá cada uno de los empleados/as en Orazul Energy Cerros Colorados S.A., depende también de la vida que esté llevando cada una y uno de ellos. Además de la percepción que tengan sobre la organización.

A su vez, el concepto de motivación, guarda una relación directa sobre cómo el sector o departamento realice las tareas, a través de un ambiente equitativo y guiado por una figura líder que impulse las actividades y el compromiso al cual se pretenda alcanzar, tanto en el nivel de puesto como en el objetivo global de la empresa. La metodología más acorde para este tipo de trabajo tuvo sus raíces en un análisis cualitativo y cuantitativo.

A continuación, se adjunta el cuadro que resume a los autores/as seleccionados/as para el abordaje del estado del arte, aludiendo a los conceptos más importantes acerca del análisis elaborado para esta tesina:

Tabla 1. Resumen de autores/as abordados en estado del arte

TÍTULO	AUTOR	TIPO DE FUENTE	LUGAR	FECHA	RESUMEN/OBJETIVO	METODOLOGÍA (cuali/cuanti)	CONCLUSIONES	PALABRAS CLAVES
El clima organizacional	Rodrigo Peralta	Artículo Web	Bogotá - Colombia	26/6/2002	Explicar y entregar una perspectiva acerca del concepto de Clima Organizacional, el cual se alimenta de los aportes e investigaciones del comportamiento organizacional.	Cualitativa	La investigación ha señalado que la elaboración del Clima Organizacional es un proceso sumamente complejo a raíz de la dinámica de la organización, del entorno y de los factores humanos	Clima organizacional, relaciones laborales, percepción de empleados, cultura organizacional.
El clima de comunicación, motivación, y satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia	Edilson Bustamante Ospina	Artículo	Colombia	1er semestre de 2010	Es una investigación que aborda la temática de la motivación y la satisfacción laboral de una atención primaria en Colombia	Cualitativa - descriptiva y Cuantitativa	Se resaltan aspectos esenciales de la comunicación interna como: el papel de los líderes, la comunicación cara a cara, la integración, el estímulo y la identificación	Comunicación interna, clima de comunicación, motivación laboral, satisfacción laboral.
El Clima Organizacional, Definición, Teoría, Dimensiones y Modelos de Abordaje.	Diana Constanza Ramos Moreno	Tesina	UNAD (Universidad Nacional Abierta y a distancia)- Colombia	Agosto de 2012	Discutir el clima organizacional y las principales temáticas que le dan sustento en el contexto de los cambios organizacionales	Cualitativo	Se llega a la conclusión de que las diferentes definiciones del clima organizacional varía en función de los investigadores que la estudian y del tipo de organización que se intenta analizar	Clima organizacional, cultura organizacional, motivación laboral, satisfacción, líder, liderazgo, estilo de liderazgo.
Gestión del clima organizacional: intervenciones basadas en evidencias	Fernando Toro Alvarez / Alejandro Sanin Posada	Trabajo de Investigación	Centro de Investigación en comportamiento Organizacional - Medellín Colombia	Enero de 2013	Como la calidad de vida de los trabajadores influye en las actividades que desempeñan en las organizaciones y en las tareas que les toca en sus puestos laborales. Esto trae aparejado un mundo relacionado con los procesos de percepción que tienen las personas para asimilar una Cultura Organizacional	Cualitativo	Se arriba a la conclusión de que las personas que tienen un alto grado de incidencia, poder y autoridad sobre otros empleados pueden incidir de manera positiva o negativa en la calidad del clima organizacional	Comportamiento organizacional, motivación laboral, estrategias de comunicación, desempeño laboral.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2. Resumen de autores/as abordados en estado del arte.

TÍTULO	AUTOR	TIPO DE FUENTE	LUGAR	FECHA	RESUMEN/OBJETIVO	METODOLOGÍA (cuali/cuanti)	CONCLUSIONES	PALABRAS CLAVES
Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio	Varna Hernández Junco; Dr. Lázaro Quintana Tápanes; Reynaldo Mederos Torres Tte. Cor. Ramiro Guedes Díaz	Informe de Investigación	Revista cubana de medicina laboral- Cuba	Marzo de 2009	Es sumamente importante que los Directivos de las diferentes instituciones sean capaces de atraer y motivar a las personas, retenerlas y brindarles mecanismos de compensación	Cuestionarios y entrevistas (cuali y cuantitativo)	La motivación es la variable que mayor correlación tiene con la calidad del trabajo que desarrolla la persona en el puesto, seguida por la satisfacción laboral. Un personal satisfecho y motivado podrá brindar mejor servicio que uno que no esté motivado ni satisfecho	Motivación, satisfacción laboral, liderazgo, calidad.
Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Amazona	Felipe Ray Jhonnatan Ramon Linares	Tesis	Escuela de Posgrado Universidad Cesar Vallejo- Perú	Agosto de 2018	A partir de la población en estudio se realiza un análisis que permita medir las variables de motivación y clima en el personal administrativo de la dirección regional de educación Chachapoyas.	Cualitativa y cuantitativa (cuestionarios para motivación y clima laboral). Estudio de caso.	Ambas variables en estudio demuestran que repercuten en el compartimiento de los trabajadores y por ende en la productividad y cumplimiento de los objetivos de dicha institución. La relación entre motivación y clima laboral de los trabajadores en la institución analizada se encuentra en un nivel medio.	Motivación, clima laboral, personal administrativo
Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral	Jose Estrada, Julio Pupo, Yadira Rodríguez y Ruben Andalia	Revista informática médica- ACIMED	Cuba	2009	Tanto el clima como la cultura influyen en la productividad laboral. El clima organizacional es esencial en el proceso de socialización. En tiempos donde la colaboración es fuente de ventajas competitivas.	Cualitativa	Es de suma relevancia entender la percepción que tienen los trabajadores sobre las condiciones que influyen en su espacio laboral así como sus expectativas. El clima organizacional se nutre de un cambio que debe ser planificado, es decir, que individuos, equipos y organizaciones funcionen mejor. La riqueza de toda la organización está en el capital humano.	Clima organizacional, cultura organizacional, productividad laboral.

Fuente: elaboración propia

Tabla 3. Resumen de autores/as abordados en estado del arte.

TÍTULO	AUTOR	TIPO DE FUENTE	LUGAR	FECHA	RESUMEN/OBJETIVO	METODOLOGÍA (cuali/cuanti)	CONCLUSIONES	PALABRAS CLAVES
Clima organizacional y satisfacción laboral	Salvador Juarez Adata	Revista médica del Instituto mexicano del seguro social	México	2012	Correlacionar el clima laboral y la satisfacción en personal de salud	Descriptivo y analítico tomados de una muestra de asistentes y personal médico del Hospital Regional 72	Se demostró una alta relación entre la satisfacción laboral y el clima organizacional. Un clima favorable promueve un mejor desenvolvimiento y calidad en la vida de los integrantes de la institución de salud, y por ende una mejor prestación de servicios.	Cultura organizacional, satisfacción en el trabajo y personal de salud.
Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Cordoba	Sorleidy Indira y Elkin Olaguer	Artículo	Medellín-Colombia	Junio de 2018	Análisis de las relaciones interpersonales como parte esencial de la vida social; identificar cómo inciden las relaciones interpersonales en la Universidad Tecnológica del Choco Diego Luis Cordoba, para mejorar el desempeño de los empleados.	Cualitativo y cuantitativo	Luego del análisis estudiado se evidencian adecuadas relaciones interpersonales, que se manifiestan con ayuda mutua y trabajo en equipo en la institución evaluada. Predominio de una comunicación favorable, con buenos canales de comunicación, lo cual influye en todos los sentidos.	Relaciones interpersonales, cultura organizacional, comunicación, motivación, toma de decisiones, autonomía.
La motivación comunicacional y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización	Noris de la Cruz	Artículo	Santo Domingo-República Dominicana	2007	Se trata de dar un enfoque de la motivación como factor impulsor del comportamiento organizacional, y analizar la importancia de la comunicación vista como un proceso administrativo para entender que cada función comprende una comunicación distinta.	Cualitativo	La motivación y la comunicación influyen de manera sustancial en la actitud de los empleados, tanto en el desarrollo como en el crecimiento de los mismos, y esto afecta la toma de decisiones en todos los niveles de la organización.	Comportamiento organizacional, motivación, comunicación, satisfacción en el trabajo.
El origen del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de administración: una aproximación	Raúl Arano Chavez, Jesús Macluf, Luis Alberto Beltrán	Artículo	Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana - México	Agosto de 2016	Descripción de las diferentes escuelas de la administración para entender el concepto de "clima organizacional"	Descriptivo, cualitativo	Más allá de que las empresas en la actualidad provean a sus consumidores determinados productos y servicios con el fin de posicionarse cada vez mejor en el mercado, otro de los objetivos claves es el de generar un buen clima laboral dentro de ellas, para	Administración, evolución, Clima Organizacional

Fuente: elaboración propia

2. DESARROLLO

2.1 Estado actual del tema

Los conceptos que fueron abordados en el trabajo, se han convertido en un tópico sumamente clave que agrega valor en una empresa. Esto permite generar un desarrollo y un incremento en las potencialidades de las tareas que realiza la persona.

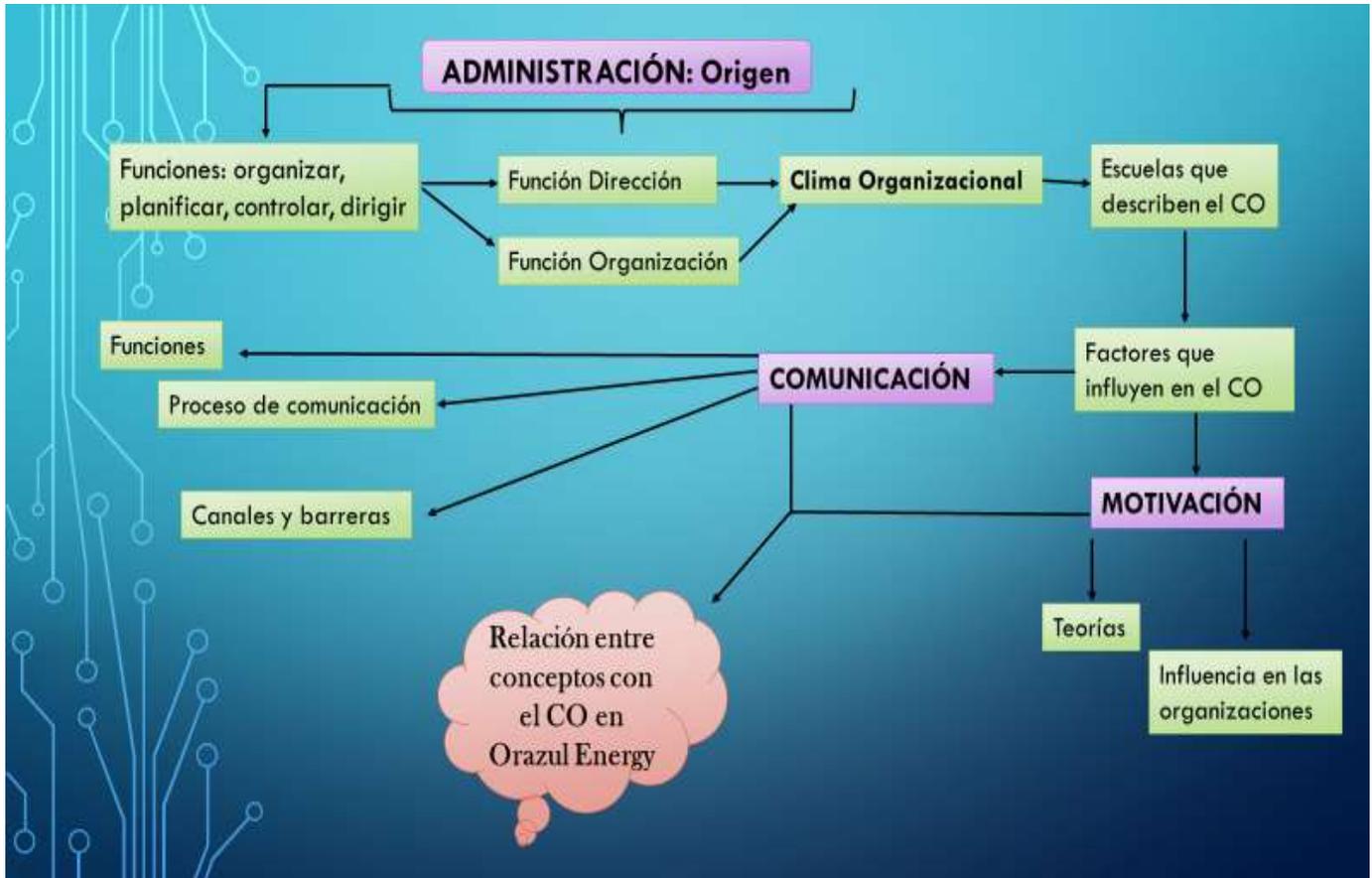
Muchas de las organizaciones en la actualidad están obteniendo una ventaja duradera, producto de un proceso de comunicación integral, acompañado de una motivación en las personas que componen la compañía. Por ejemplo, un flujo de información multidireccional mejora la confianza y mantiene una buena relación entre los/las colaboradores/as y sus directivos/as. Otro de los ejes importantes, es que las personas deben estar al tanto de cuáles son sus objetivos y cuáles son los pasos que deben lograr para el cumplimiento de los mismos.

Se puede decir que una buena motivación en los/las empleados/as, crea y genera canales más eficientes de comunicación para los/las colaboradores/as de una empresa. A su vez, si se logra una comunicación eficaz y una retroalimentación permanente, el personal puede verse motivado cada vez más.

2.2 Marco Teórico

El siguiente cuadro muestra los ejes claves que fueron abordados en la teoría:³

Gráfico 5. Guía elaborada para el marco teórico



Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo del marco teórico, es imprescindible el abordaje de la temática desde la investigación social, lo cual condujo a una evidencia empírica, de tal manera que permitió comprender e interpretar la realidad a través de la teoría. En este caso específico, se detalla a continuación, un formato de índice de marco teórico, definiendo las categorías que fueron abordadas en la etapa del desarrollo, partiendo del concepto puro de la administración como ciencia social y su origen. Posterior a ello, se profundizó acerca del rol y el concepto de clima organizacional, acompañado de las distintas

³ C.O: Clima organizacional.

escuelas de la administración que han ido caracterizando este concepto tan abarcativo para los diferentes tipos de organizaciones actuales.

Dentro del clima laboral, se abordaron los conceptos de motivación y comunicación, temáticas sumamente claves para la realización del trabajo propuesto, permitiendo a su vez constatar la hipótesis elaborada para la tesina. Todo esto, partiendo de que el clima laboral muchas veces es afectado por estos dos conceptos en cuanto a rendimiento y ambiente de trabajo, siendo unas veces favorable y otras no tantas, para los/las empleados/as de una organización.

A continuación, se presenta el índice de contenidos que fue tratado en el marco teórico, guardando una lógica ordenada de información:

Origen de la administración

Funciones básicas de la administración. (planificar, organizar, dirigir, controlar).

Función dirección y organización: clima organizacional (concepto).

Evolución de las escuelas de administración que describen el clima organizacional.

Motivación

Teorías de motivación.

Influencia en las organizaciones.

Comunicación

Funciones de la comunicación.

Proceso de comunicación.

Canales y barreras comunicacionales.

Relación entre comunicación y motivación.

2.2.1 La administración

Las organizaciones no pueden funcionar al azar. Ellas necesitan ser administradas por personas capaces de realizar determinadas funciones y tareas; es decir, deben conocer el capital humano que hay presente.

El concepto puro de la administración y que se conoce desde hace varios años es aquel que la define como una ciencia social cuyo objetivo es estudiar a las organizaciones mediante la planificación, dirección, control y la organización de los recursos, tanto humanos como materiales; cuya finalidad es obtener el mayor beneficio posible. Las mismas se describen a continuación:

- Planificación: plan que permite integrar las políticas y metas de una organización, a través de su misión, visión y objetivos.
- Dirección: capacidad de persuadir sobre los individuos para el logro de fines específicos basado en la toma de decisiones.
- Control: medir todo aquello que la persona realiza y ejecuta, comparándolo con lo planificado. Dentro de las organizaciones, el control se puede realizar a nivel estratégico (directorío), a nivel táctico (departamental) y a nivel operativo (funciones dentro de los departamentos, como analistas).
- Organización: describe la manera en que se van a realizar las tareas y en qué plazo de tiempo.

De esta manera, la administración brinda herramientas a las organizaciones para que sean capaces de generar resultados, satisfaciendo sus necesidades.

Administrar una organización es sumamente importante para poder lograr la estabilidad a lo largo del tiempo, ya que actualmente se viven cambios permanentes y continuos, lo que implica adaptarse de forma rápida a los mismos.

Como menciona el autor Chiavenato, la administración se ha basado en dos enfoques claramente identificables:

“El que se centra en el contenido del trabajo administrativo, en qué se hace (finanzas, marketing, producción, recursos humanos, etc.), y el que se concentra en la

administración como proceso, en cómo se hace el trabajo, en términos de planeación, organización, integración, dirección y control (...). Por una parte, está la formación técnica, y por otra, la relacionada con el comportamiento (...). La comprensión de los procesos administrativos es el mejor antídoto para las frecuentes limitaciones de los administradores: comunicación deficiente, problemas para las relaciones interpersonales, dificultades en la toma de decisiones, insensibilidad en los asuntos humanos, dificultad para integrar las funciones administrativas, etc.” (Chiavenato, 2009, pág. 9).

2.2.2 Dirección y organización

Tanto la dirección como la organización son dos conceptos sumamente claves a la hora de hablar sobre lo que se conoce como clima organizacional.

El solo hecho de estar con personas dentro de una organización, hacen que el ambiente se torne bastante complejo a la hora de llevar adelante los planes y objetivos que se buscan lograr. Las personas, no solamente tienen como fin perseguir los objetivos de la empresa, sino que además proyectan sus propios intereses personales, y esto muchas veces, limita o favorece, sus tareas y funciones. Aquí es donde la figura encargada de dirigir y organizar a un grupo determinado, debe intentar coordinar los esfuerzos, tanto personales como grupales hacia una misma dirección; es decir, pensar en términos de resultados vinculados con los procesos eficientes de comunicación, motivación y dirección.

El clima organizacional

Para muchos de los autores/as y dirigentes de distintas organizaciones, el papel del clima laboral se ha convertido en un interesante concepto. El mismo ha permitido generar un desempeño eficaz en los empleados/as y un correcto funcionamiento de los mismos en el interior de una organización.

El ambiente donde el personal de una organización realiza su trabajo, el trato que un jefe/a o gerente tiene con sus subordinados/as y las relaciones que se van hilvanando entre el personal de la organización, sumado a los clientes y proveedores, son elementos que conforman lo que se denomina clima organizacional (C.O. en adelante).

Al analizar este concepto es relevante destacar, como principal idea, la percepción que el empleado/a tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el ambiente laboral.

Existen varias definiciones del C.O, citada por diferentes autores; algunas de ellas:

- Una definición proporcionada por Stephen Robbins se refiere al clima organizacional como “(...) un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño.” (Peralta, 2002).
- El C.O. se define como “el conjunto de características permanentes que describen a una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. (Peralta, 2002).
- Por otra parte, también se dice que el C.O “se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tiene lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo” (Peralta, 2002).
- El autor Chiavenato, define al clima organizacional como: “El ambiente entre los miembros de la organización, el cual se encuentra estrechamente ligado a la motivación de las personas” (Chiavenato, 2009). “El clima organizacional es la calidad o la suma de las características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento”. (Chiavenato, 2009, pág. 261).

Se puede decir entonces que, el clima organizacional es una poderosa herramienta que permite monitorear el desempeño y los resultados que obtiene la organización como consecuencia de las tareas que ejerce cada uno de sus miembros en los diferentes puestos. Si una organización cuenta con un clima laboral agradable, acompañada de una estrategia acorde a sus necesidades, es muy posible que obtenga resultados satisfactorios que le permitan alcanzar el éxito.



Si bien el C.O no es suficiente para alcanzar los resultados que se propone una empresa, es una condición necesaria.

Por su parte, en el trabajo de investigación realizado por los autores Toro Álvarez y Sanin Posada se señala que: “Investigaciones científicas han demostrado, además, que el clima organizacional afecta la satisfacción laboral y la motivación en el trabajo. La primera reduce las intenciones de renuncia, el ausentismo y la rotación, por el contrario, la insatisfacción incrementa los accidentes de trabajo, las bajas de personal por enfermedad y puede ser la razón de la aparición de conductas anti productivas. Es decir, acciones en detrimento de la organización.

La motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño. Es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable.

Por el contrario, niveles bajos de motivación se manifiestan en baja energía en el trabajo, eludir la actividad y preferir otras distintas no relacionadas con las labores, poco esfuerzo y menor dedicación. Esto conlleva a un desempeño pobre y deficiente”. (Fernando Toro Alvarez, Enero 2013, pág. 12).

2.2.3 Escuelas que describen el clima organizacional a lo largo de la historia

A lo largo del tiempo, el concepto de la administración, fue evolucionando cada vez más; incorporando factores y elementos claves que se van dando en el ambiente laboral y que influyen de forma directa en las actividades organizacionales y empresariales. Estos factores están estrechamente ligados a los resultados que tienen las empresas, producto de un ambiente en constante cambio, lo cual lleva a promover un cierto grado de flexibilidad y modernización permanente para adaptarse a los mismos.

Una de las principales áreas de la administración, es el del clima organizacional. Aquí subyacen diferentes escuelas que han ido caracterizando a este concepto en diferentes momentos de la historia. Los mismos se detallan y describen a continuación.

La escuela científica y clásica

Se remonta hacia fines del siglo XIX, con dos grandes figuras de la administración: Frederick Taylor en Estados Unidos, y Henri Fayol en Francia.

Taylor tuvo la necesidad de desarrollar la administración desde un enfoque científico, seleccionando a los trabajadores de tal forma que el empleado sea el responsable de sus tareas, para lo cual debería estar previamente capacitado. Taylor, en uno de sus libros “Los principios de la administración científica”, resalta lo siguiente:

“Encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo” (Taylor, 1911).

Por su lado, Henri Fayol realizó un aporte centrado no tanto en los individuos, sino más bien, viendo a la empresa como un todo que brinda productos y servicios, tomando una mirada más directiva, a diferencia de Taylor, basada más en las actividades de los operarios en el taller. Fayol afirmó que, a medida que se asciende en la escala jerárquica de la organización, aumentan las funciones administrativas. Mientras que, en el nivel más bajo, prevalecen las funciones técnicas.

Al autor también se lo conoce por aplicar los famosos 14 principios de la administración que se detallan a continuación (se aclara que, si bien el cuadro se elaboró de forma personal, los principios mencionados aluden a los escritos de Henry Fayol durante fines del siglo XIX y comienzos del siglo XX):

Tabla 4. Los 14 principios de Henry Fayol.

PRINCIPIOS	
Unidad de mando.	Cada empleado responde a un solo jefe.
Unidad de dirección.	Quien tiene el poder responde por el resultado de su gestión.
Autoridad y responsabilidad.	Los miembros deben trabajar en favor de un mismo objetivo.
Centralización.	En decisiones: a mayor tamaño de la organización, menos centralización.
Subordinación del interés particular al general.	Intereses de las organizaciones por sobre los personales.
Disciplina.	Respeto.
División del trabajo.	Especializada y eficiente.
Orden.	Cada cosa en su lugar.
Jerarquía.	Quien obedece a quien; cargos superiores e inferiores.
Justa remuneración.	Retribución por el trabajo acorde a las tareas.
Equidad.	Justicia y trato igualitario entre empleados.
Estabilidad del personal.	Tiempo suficiente para aprender.
Iniciativa.	Valorar los aportes de las personas.
Trabajo en equipo.	Armonía para un ambiente laboral agradable.

A pesar de que, en ese momento no se hablaba de clima organizacional, Taylor mencionó en su modelo que los gerentes asumían cual era la manera más eficiente de poder hacer las tareas de forma repetitiva, para luego motivar a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales. Es decir que, eran motivados a través de la retribución económica.

La escuela de relaciones humanas (1930)

En esta época, se describen figuras como Hellriegel, Jackson y Slocum basados en conceptos sobre “el planteamiento conductual”. Sin embargo, el autor más referente para muchos fue el inglés: Elton Mayo, quien analizó y estudió la productividad de un

grupo de trabajo en función de la atención que el mismo recibía por parte del gerente o jefe, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales.⁴

Otros autores de la época, como Terry y Franklin, consideraron al ser humano como el elemento más importante de la administración. Otras ciencias como la Psicología Social, han avalado esta idea acerca de la importancia y la influencia que tienen las personas en las organizaciones y, por ende, en sus resultados. Estas ciencias, consideran al individuo como un ser psicosocial y las tareas a las que se enfrenta un gerente van desde entender las tareas y esfuerzos de un empleado/a a nivel individual, hasta entender el comportamiento del grupo que representa a la totalidad de la administración.

El clima organizacional visto desde la escuela estructuralista (1950)

Durante estos años, se analizaron y estudiaron a las organizaciones desde un enfoque estructural y autoritario, determinado por reglas y normas. A su vez, cobró gran relevancia el concepto de la burocratización, visualizando a la organización de forma conjunta y no separada. Se analizaron los problemas y causas aludiendo al grado de autoridad y al nivel de comunicación que prevalecía en cada organización.

Uno de los autores más importantes de la época fue Max Weber, quien explicó que, en las organizaciones existen tensiones entre lo formal y lo informal, lo cual es fuente de conflicto (entre lo que necesita la empresa y lo que quieren los individuos).

Weber desarrolló sus aportes, haciendo foco en el concepto de autoridad y burocracia, describiendo un mecanismo de organización basado en las relaciones autoritarias y en la división del trabajo sustentada en reglas y normas estipuladas.

En esta escuela, se consideraron a las organizaciones como parte de un sistema social relacionado a diferentes aspectos culturales, económicos, etc.

⁴ Experimento implementado en la ciudad de Chicago, comprobando el incremento en la productividad de los trabajadores, aumentando o disminuyendo la iluminación ambiental.

La escuela conductista (1960)

Es en esta etapa, donde se comienza a estudiar de forma más profunda al individuo que forma parte de una organización, analizando su comportamiento en virtud de sus estímulos, emociones, entre otros. Dicho de otro modo, se analizan los estilos de los gerentes y sus subordinados/as, además del entorno físico y ambiental en el cual se desenvuelve cada uno de ellos/as.

Autores muy importantes de la época como McGregor, Douglas, Maslow y Herzberg, se basaron en las metas y aspiraciones individuales que tienen las personas y como éstas se relacionan de forma directa con los objetivos que buscan las diferentes organizaciones. De manera que, para el análisis de esta escuela, es imprescindible el abordaje de la motivación que tienen los individuos en los diferentes momentos de sus vidas.

Mas adelante, se hablará sobre las teorías motivaciones que influyen en las personas y que tienen un alto grado de relación con las aspiraciones a nivel organizacional.

2.2.4 Motivación

Para la definición de este concepto se utilizan diferentes explicaciones un tanto abstractas, ya que no existe una única manera de definirlo. Por lo general, se utilizan términos de necesidades, deseos, objetivos e impulsos. La motivación proviene del latín “*moveré*” que significa “mover”.

La motivación consiste en aquellos procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta.

- Intensidad: qué tanto se esfuerza una persona.
- Persistencia: durante cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo.
- Dirección: un buen desempeño se produce si el esfuerzo se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Aquí el objetivo puede ser individual u organizacional.

La motivación en las personas es sumamente clave para que estas puedan alcanzar e incluso superar sus desempeños. Uno de los pilares esenciales que permiten los resultados de una organización es el talento humano; sin las personas, las organizaciones no pueden alcanzar ninguno de sus objetivos.

Desde una mirada sistémica, podemos señalar que la motivación está compuesta por 3 elementos interdependientes que interactúan de forma constante:

- 1- Necesidades: aparece cuando surge un desequilibrio fisiológico o psicológico como, por ejemplo, tener un grupo de amigos. Las mismas son variables y dependen de cada individuo y de la cultura en la cual el mismo se encuentra inmerso. El organismo intenta buscar siempre un estado de equilibrio el cual es alterado cuando surge una necesidad y si la misma no se logra satisfacer genera tensión e impulsa a los individuos a atenuarlo.
- 2- Impulsos: se definen como los medios para poder calmar las necesidades. Siguiendo el ejemplo de tener un grupo de amigos, se puede decir que el impulso que lleva a esa necesidad es tener un grado de afiliación con un grupo.
- 3- Incentivos: permite aliviar la necesidad o reducir el impulso, permitiendo restaurar el equilibrio psicológico o fisiológico.

2.2.5 Teorías motivacionales

A continuación, se describen alguna de las teorías que permiten dar sustento al grado de comportamiento que pueden tener las personas en una organización:

Jerarquía de necesidades de Maslow

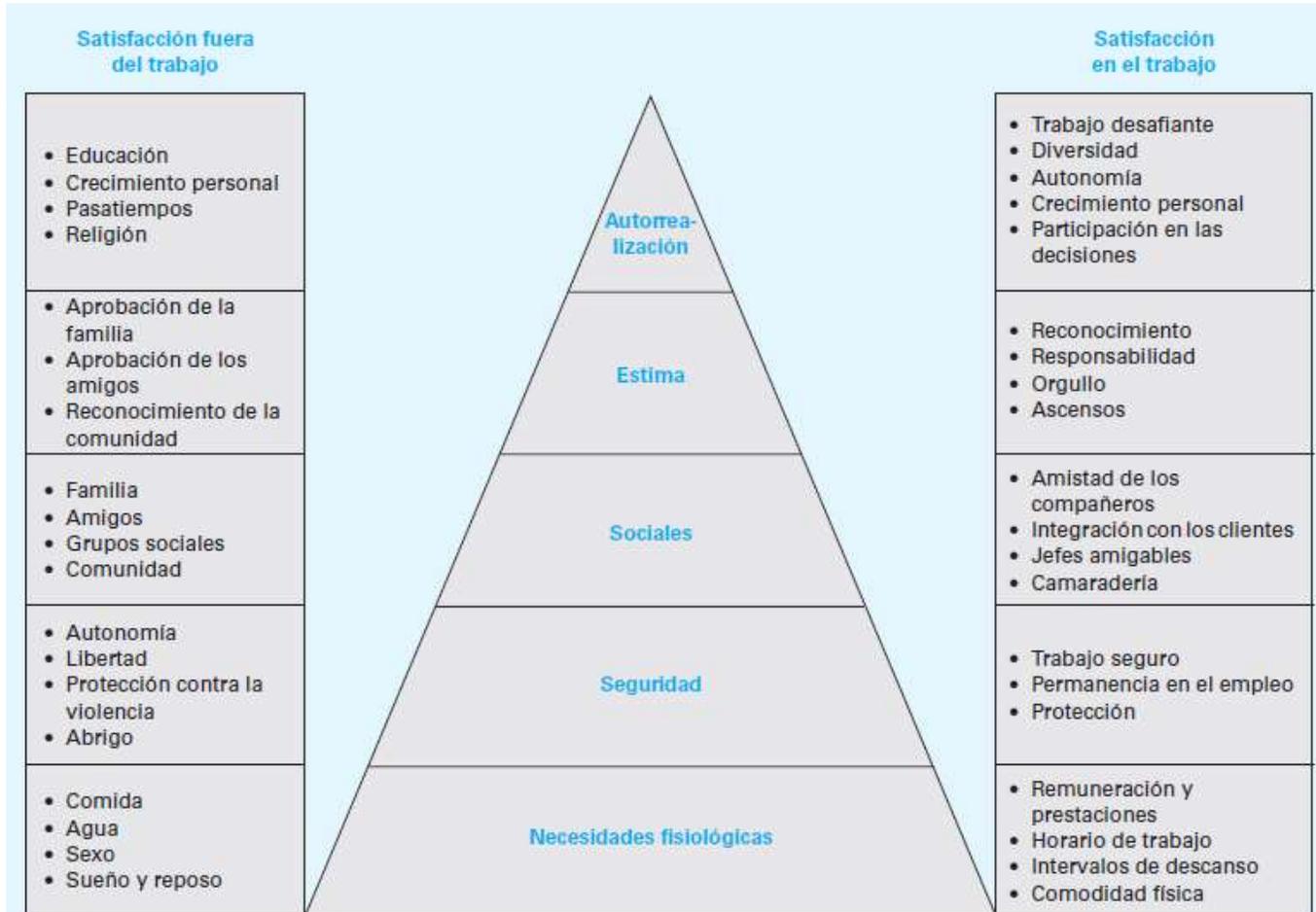
Constituyó en 1943 una de las teorías más abordadas por la administración. Maslow postuló que en cada ser humano se encuentra un ordenamiento de cinco necesidades:

1. Fisiológicas: Hambre, sed, sexo, necesidades de abrigo. Estas necesidades garantizan la supervivencia del individuo.
2. De seguridad: Protección de daños físicos y emocionales. Relacionadas a la supervivencia de la persona.
3. Sociales: Afecto, sensación de formar parte de un grupo, amistad.
4. De estima: Factores internos como el respeto a uno mismo y autonomía, así como los factores externos de estima como reconocimiento y atención.
5. Autorrealización (parte superior): Impulso por convertirse en lo que uno es capaz de ser. Implica el desarrollo permanente del ser humano a lo largo de su vida.⁵

La pirámide de Maslow funciona de la siguiente manera:

⁵ 1 y 2 son necesidades de orden inferior (externas). 3, 4 y 5 son de orden superior (internas).

Gráfico 6. Pirámide de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional – Idalberto Chiaventato 2009, 2da edición, Página 243.

En la medida en que unas necesidades quedan razonablemente satisfechas, la siguiente se vuelve la dominante; la teoría afirma que, aunque ninguna necesidad queda cumplimentada completamente, si está lo suficientemente satisfecha, deja de motivar.

Teoría de los dos factores de Herzberg

Según este autor, la motivación de las personas en el ámbito laboral depende de dos factores:

- Los factores higiénicos: hacen referencia al ambiente y las condiciones de trabajo que tiene la persona, como las instalaciones, las condiciones físicas, el salario, las políticas que se implementan, el clima, los reglamentos internos, los procedimientos la relación con los colegas y las oportunidades. Cuando estos factores de higiene están presentes y son satisfactorios, evitan la insatisfacción de la persona; sin embargo, cuando no están del todo presente y son precarios, provocan insatisfacción. Estos factores higiénicos están relacionados a las necesidades externas de las personas.
- Los factores motivacionales: vinculados al perfil que tiene el puesto y su rol. Cuando esto se desarrolla de forma óptima elevan la satisfacción de la persona. Algunos de ellos son: el uso de habilidades personales, el grado de libertad para ejecutar las tareas y definición de metas y objetivos. Estos factores motivacionales son de carácter interno y propios del individuo.

Teoría de las necesidades adquiridas de McClelland

Esta línea teórica plantea que el comportamiento humano depende de tres necesidades básicas, las cuales son aprendidas a partir de las experiencias vividas por cada persona:

- La necesidad de realización: hace referencia a las personas que buscan el éxito y la realización personal, a partir de asumir responsabilidades que les permitan resolver sus problemas.
- La necesidad de poder: tiene que ver con poseer el control sobre las demás personas para influir sobre ellas o conseguir comportamientos que de otra manera no desarrollarían. Las personas que tienen esta necesidad priorizan la competitividad y el estatus por encima de la eficacia, ya que lo relevante es lograr prestigio e influencia.
- La necesidad de afiliación: busca establecer relaciones interpersonales cercanas y amigables, con el fin de ser aceptado por los demás. Para ello, prefieren situaciones de cooperación y reciprocidad.

A continuación, se desarrollarán teorías de motivación las cuales son conocidas como “teorías del proceso”.

Teoría de la equidad

Desarrollada por John Adams (psicólogo). Se basa en las comparaciones que hacen las personas entre sus aportaciones y recompensas con la de los demás. Es decir que, “analizan lo que reciben de su trabajo (resultados) en relación con lo que invierten en él (entradas), y comparan esa relación con las de otras personas relevantes”. (Chiavenato, 2009, pág. 249). Se podría decir que se logra un estado de equidad cuando, como resultado del entrecruzamiento entre estos aspectos, la persona advierte que las relaciones son iguales; en cambio, cuando se percibe que son desiguales, se experimenta un malestar que llevará a realizar una acción para eliminar esa inequidad.

De esta manera, se deriva en tres estados posibles: equidad, inequidad negativa (los aportes y recompensas de los demás son mayores que los propios) e inequidad positiva (los aportes y recompensas de la persona son mayores que la de los demás empleados/as).

Para realizar esta comparación, la persona puede tomar cuatro referencias:

Propia interna: compara su propia experiencia en otro puesto de la misma organización.

Propia externa: se compara desde su mismo puesto, pero en otra organización.

Otra interna: se compara con otra persona dentro de la misma organización.

Otra externa: se compara con otra persona de otra organización.

Por otro lado, se establecen cuatro variables que influyen en la comparación: sexo, antigüedad en el empleo, nivel jerárquico y trayectoria profesional y académica.

Cuando se presenta una situación de inequidad, la persona tiene seis opciones:

- 1- Modificar las entradas, es decir, disminuir sus aportes reduciendo el esfuerzo en el trabajo.
- 2- Modificar los resultados reduciendo la calidad del trabajo, pero sosteniendo la cantidad de la producción.

- 3- Distorsión de la propia imagen; se refiere a que la persona considera que trabaja más o menos que otras.
- 4- Distorsión de la imagen de otros; se produce al percibir que el trabajo de los demás no puede ser considerado como una referencia.
- 5- Buscar otro punto de referencia al hacer comparaciones con otras personas que ganan más o menos, para que la situación aparente sea mejor.
- 6- Abandonar la situación cuando se decide dejar el empleo o la organización.

Uno de los ejes relevantes de esta teoría es la remuneración, la cual se puede considerar como parte condicionante para percibir una situación de equidad o de inequidad. Esto se debe a que:

- 1- Cuando la remuneración se basa en el tiempo (salario mensual):

Las personas que perciben un salario alto, tienden a producir en mayor cantidad y/o calidad, en comparación con aquellas personas que reciben un salario justo, con el fin de restablecer la equidad.

Por otro lado, las personas que son mal remuneradas, tienden a producir en menor cantidad y/o calidad, dado que su productividad y esfuerzo disminuye.

- 2- Cuando la remuneración se basa en el volumen de la producción:

Quienes perciben una alta remuneración, producen menos que quienes reciben una paga justa; estas personas priorizan la calidad antes que la cantidad.

Las personas que perciben una mala remuneración producen mayor cantidad de menor calidad, en comparación con aquellas que reciben un pago justo. Priorizan la cantidad para aumentar la recompensa y alcanzar la equidad, pero su esfuerzo no aumenta significativamente.

“La teoría de la equidad trata de explicar la justicia distributiva, o sea, la forma en que las personas perciben la distribución y la asignación de recompensas en la organización”. (Chiavenato, 2009, pág. 250). Si se alcanza una percepción de justicia, favorecerá a la ciudadanía de la organización, ya que de esta manera las personas se sentirán dispuestas a colaborar y ayudar a otros/as en acciones de tipo voluntarias.

Teoría de la definición de objetivos (Edwin Locke)

Esta teoría se basa en que el desempeño de las personas dependerá del efecto que produce la especificidad de los objetivos, los desafíos y la retroalimentación. Esta línea se basa en los siguientes supuestos:

- Los objetivos definidos con mayor especificidad y difíciles de lograr, alcanzan mejores resultados, en comparación con determinar metas más generales.
- El nivel de dificultad del objetivo llevará a un mayor nivel de desempeño.
- La retroalimentación constante del trabajo permite visualizar entre lo que está haciendo y lo que debería.
- Cuando la persona participa de la definición de sus objetivos a cumplir, el compromiso para ella es mayor.
- La seguridad que presente la persona respecto a poder alcanzar los objetivos, se traducirá en la eficacia personal.
- Es importante tener en cuenta el tipo de tarea a realizar para evaluar si es pertinente definir objetivos de manera individual.

Por último, se plantean cuatro métodos básicos para motivar a las personas:

- Dinero, el cual debe ir acompañado de los tres siguientes:
- Definición de objetivos.
- Participación en la toma de decisiones.
- Rediseño de los puestos y tareas, a los fines de que impliquen un desafío y atribuyan mayores responsabilidades.

Teoría de las expectativas

Descrita por Víctor Vroom, sostiene que una persona puede actuar según la idea de que, realizando una determinada acción llegará a una recompensa. Es decir que las personas pueden elegir aquellas conductas que le darán un resultado favorable. Ellas estarán motivadas cuando sientan que pueden cumplir con una tarea y, por ende, sus recompensas van a ser mayor que el esfuerzo propiamente hecho.

Según el autor, esta teoría se sostiene en tres conceptos:

- Valencia: importancia que se le da a una recompensa; la persona tiene ciertas preferencias para alcanzar los resultados.
- Expectativa: creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado.
- Instrumentalidad: creencia de que el desempeño está asociado con la recompensa deseada.

Para que la persona pueda alcanzar su resultado final como, por ejemplo, un aumento en el sueldo, deberá lograr objetivos intermedios para tal fin. Según Vroom, hay tres factores que determinan la motivación de una persona para producir:

1. Objetivos individuales: aquel deseo para alcanzar uno o varios objetivos (reconocimiento, dinero, aceptación de un grupo).
2. Relación percibida entre la productividad alta y los objetivos individuales: no siempre se trata de mantener una productividad alta. Por ejemplo, si un empleado/a quiere ser aceptado por un grupo de personas en un taller de producción de equipos y estos fijaron una cierta cantidad de producción por día, la persona respetará esa cantidad y no generará más de la que el grupo o sector haya establecido, aun teniendo la posibilidad de hacerlo.
3. Percepción de la capacidad personal para influir en el nivel de productividad: si la persona sabe que un gran esfuerzo va a influir en su resultado, tenderá a poner más empeño en la tarea.

Hay que destacar que, la teoría de las expectativas es aplicable y válida bajo los siguientes supuestos:

- ✓ Los objetivos con los resultados finales deben ser claros y precisos.
- ✓ El desempeño deberá estar vinculado con la recompensa.
- ✓ Las personas deben otorgar valor a la recompensa.
- ✓ Deben creer en la organización.

En este último punto mencionado es fundamental el papel de la organización, ya que es la responsable de aumentar estrechamente las expectativas, la instrumentalidad y la valencia para que sus empleados/as puedan estar motivados con las recompensas

que se ofrecen en su trabajo. Vale mencionar que no siempre el dinero es un buen incentivo y motivador para ellos/as; hay muchas organizaciones que no lo han utilizado de forma correcta. Por ejemplo, es común que un empleado/a se esté esforzando desde hace mucho tiempo con la finalidad de lograr un aumento de sueldo o lograr un ascenso; mientras que la empresa se ha demorado en otorgarle el incentivo del que tanto se habló.

Aquí la persona comienza a bajar su productividad y, por ende, su desempeño y esfuerzo.

2.2.6 Influencia de la motivación en las organizaciones

No es algo nuevo afirmar que la motivación es una de las partes imprescindibles para lograr el éxito de una organización. La influencia emocional que adquiere una persona para desarrollar su trabajo es importante tanto para su tarea individual como para el objetivo global que busca la organización. La misma podrá lograr el éxito siempre y cuando los objetivos y valores de los empleados/as se correspondan con la misión y la visión de la empresa. Esta última debe estructurar el ambiente de trabajo promoviendo comportamientos productivos y eficientes.

La motivación es la energía que mueve a las personas para cumplir responsabilidades, tareas y objetivos cuya finalidad es la de satisfacer necesidades.

Dicho concepto amerita estar alineado a un conjunto de factores, los cuales, responden a satisfacciones propias, inherentes al sujeto y al trabajo. En ocasiones, las personas no logran sostener un estado de equilibrio en sus ocupaciones laborales que sea óptimo o en su defecto, satisfactorio. Por eso, existen circunstancias, donde lo anteriormente mencionado es producto de inestabilidades en la persona a nivel individual. Esto, suele visibilizarse en el área laboral, es decir, puede ser eficiente en relación a las tareas requeridas, pero quizás, no estará motivado lo suficiente, constituyendo así un obstáculo para el desarrollo en sus funciones.

Por ello, es fundamental entender y comprender que los seres humanos son atravesados en sus cotidianidades por un entramado social sumamente complejo que incide en sus estados de ánimo, reflejándose, por ende, en los diferentes ámbitos de los que son parte.



Hasta aquí se ha desarrollado el concepto de motivación. Uno de los ejes clave para el abordaje de este trabajo, el cual permitió identificar elementos que están presentes en el clima laboral de Orazul Energy. Se han utilizado muchas de las herramientas y conceptos mencionados en los empleados/as de la compañía analizada, permitiendo elaborar encuestas y entrevistas guardando una lógica coherente de los temas tratados.

Los mismos posibilitaron identificar rasgos característicos propios de la compañía como, por ejemplo, la identificación acerca del grado de satisfacción laboral que existe en los diferentes departamentos, las instalaciones en cuanto a iluminación y temperatura, los niveles de ruido, el espacio físico de trabajo, el grado de pertenencia y compromiso que tiene cada persona con la empresa, las relaciones con superiores y pares, la fijación de objetivos en cada puesto de trabajo y otros elementos interesantes aportados por diferentes autores citados, como por ejemplo, Maslow, donde se van satisfaciendo las necesidades de la persona a medida que las mismas se van cumpliendo.

En el apartado siguiente, se desarrollará el otro tópico clave de este trabajo que es la comunicación.

2.2.7 Comunicación

La comunicación no solo consiste en decir u oír algo, en un sentido más profundo significa “comunidad”, compartir ideas y sentimientos en un clima de reciprocidad (es la coordinación de acciones consensuadas). Es importante decir que la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados. Sin embargo, es posible destacar que la comunicación perfecta nunca se alcanza.

Una ventaja de la comunicación es que la misma permite el autoconocimiento, es decir, que las personas puedan reconocerse. Gracias a este concepto, las personas pueden explicitar sus necesidades y reconocer la de los demás, lo cual permite la agrupación para la consecución de un fin común. Otro de los ejes interesantes es que gracias a la comunicación se pueden hacer reajustes en las relaciones, reforzar y mantener la cohesión grupal. El intercambio de mensajes posibilita la unidad de los grupos, equipos y su continuidad como tales.

Las funciones básicas de la administración, como la planificación, dirección, organización y control, son posibles mediante la comunicación. Ésta es indispensable para el funcionamiento de una organización. Una persona sola no puede comunicar nada, ya que necesita de otra para completar el acto de comunicar, lo cual implica la transacción entre personas.

Dirección de la Comunicación: la comunicación puede fluir en sentido:

Vertical descendente: pasa de un nivel de un grupo u organización a un nivel inferior (la cual no necesariamente debe ser de palabra o en persona).

Vertical ascendente: se dirige a un nivel superior en la organización o grupo. Sirve para dar retroalimentación a los superiores, informarles del progreso hacia las metas y dar a conocer problemas actuales. La comunicación ascendente mantiene a los administradores al tanto de las opiniones que tienen los empleados/as sobre su trabajo.

Horizontal: la comunicación tiene lugar entre los integrantes del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos del mismo nivel, entre gerentes del mismo nivel o entre personal del mismo rango. Un aspecto importante para destacar es que, las comunicaciones horizontales ahorran tiempo y facilitan la coordinación, aunque también

pueden generar conflictos disfuncionales cuando se ignoran los canales verticales formales, o cuando los empleados/as pasan por encima de sus superiores para conseguir algo.

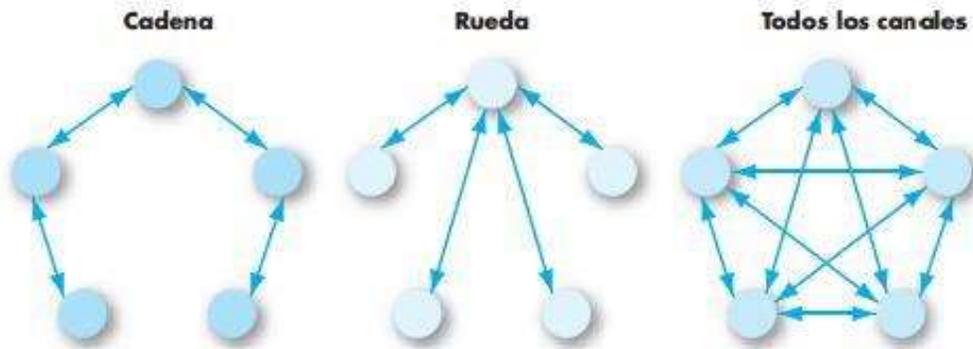
Los miembros de un grupo de trabajo pueden intercambiar significados mediante tres métodos: la comunicación oral (encuentros formales e informales entre personas, conflictos entre sectores y/o áreas departamentales), la comunicación escrita (mensajes y contenidos a través de equipos como celulares, computadoras; su ventaja es que son verificables al guardarse un registro, mientras que su desventaja es el tiempo en que se puede demorar una retroalimentación), y por último, la comunicación no verbal (una mirada, una sonrisa o un movimiento con el cuerpo siempre comunican algún tipo de significado).

Otro de los conceptos que amerita ser tratado en este análisis es el de comunicación organizacional, que consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Este proceso puede ser de carácter interno (relaciones dentro de la organización), o externo (entre organizaciones).

Por otro lado, en los diferentes tipos de organizaciones, existen lo que se conoce como: redes formales entre grupos:

- La cadena: sigue la línea formal de mando (predomina una organización de tipo rígida).
- La rueda: tiene una figura central que funge como el conducto para la comunicación de todo el grupo (puede predominar un líder fuerte).
- Todos los canales: permite a todos los miembros del grupo comunicarse unos con otros. En forma gráfica, se observan de la siguiente manera:

Gráfico 7. Tipos de redes en la comunicación.



Fuente: Extraído del libro Comportamiento Organizacional – Robbins & Judge 2009, P. 358.

El sistema formal no es la única red de comunicación en la organización; también existe una informal: los rumores. Poseen tres características: no pueden ser controlados por la administración, muchos empleados/as sostienen mayor credibilidad a los rumores que a los comunicados formales, y sirven a los intereses personales de los involucrados.

2.2.8 Funciones de la comunicación

La comunicación cumple con cuatro funciones básicas en una organización:

- ⇒ **Control:** sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros.
- ⇒ **Motivar:** fomenta la motivación al aclarar a las personas lo que hay que hacer, qué tan bien lo hacen y que puede hacerse para mejorar el desempeño.
- ⇒ **Expresión emocional:** la comunicación es un mecanismo fundamental para que los miembros manifiesten sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.
- ⇒ **Información:** facilita la toma de decisiones. Ofrece información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos.

El lenguaje que puede utilizar una empresa para construir sus procesos internos de comunicación debe considerar algunos aspectos que pueden ser muy efectivos:

- El lenguaje debe ser congruente y con un sentido claro para todas las personas involucradas.
- Las personas deben recibirla con facilidad. El lenguaje que se utiliza debe ser estimulante y participativo, permitiendo que la comunicación sea amigable, abierta y no cerrada o amenazante.

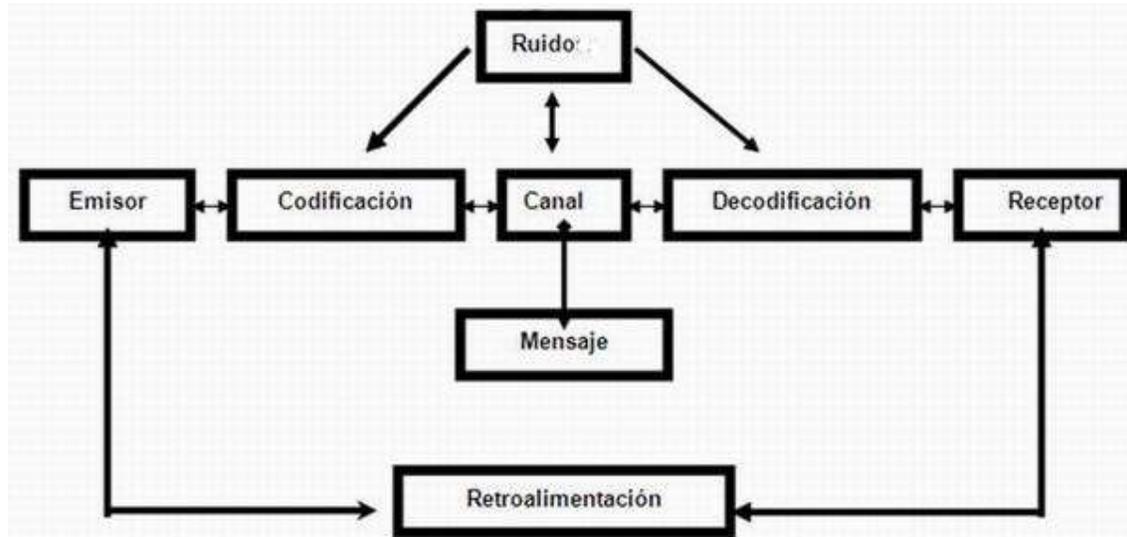
2.2.9 Proceso de comunicación

Son los pasos entre un emisor y un receptor que dan por resultado la transferencia y la comprensión de un significado. Está compuesto por siete partes fundamentales:

- Emisor: Es aquella persona con ideas, intenciones, información y el propósito de comunicarse.
- Codificación: Con un emisor, debe tener lugar un proceso de codificación que traduzca sus ideas en un conjunto sistemático de símbolos, un lenguaje que exprese la intención del emisor. La función de la codificación es proporcionar una forma en que las ideas e intenciones se expresen como mensaje.
- Mensaje: Es lo que el individuo quiere comunicar al receptor destinado, y su forma exacta depende en buena parte del medio por el que se transmita. La intención del emisor se expresa en la forma de un mensaje *verbal* o *no verbal*.
- Medio o canal: Es el transmisor del mensaje. Lo elige el emisor, quien también determina que sea un canal formal (los establece la organización) o informal (pueden ser de carácter personal o social).
- Decodificación y receptor: La decodificación es un término técnico para referirse a los procesos de pensamiento del receptor (consiste en la interpretación). El receptor interpreta (decodifica) el mensaje a la luz de sus propias experiencias.
- Retroalimentación: Comprobación de qué tan exitoso ha sido el emisor al transferir el mensaje al receptor.
- Ruido: Es lo que distorsiona el mensaje pretendido.

El modelo funciona de la siguiente manera:

Gráfico 8. Modelo de la comunicación.



Fuente: Apoyo a la comunicación. Susana Albuerne – Jesús Fernandez – Pág. 9 - 2013

2.2.10 Canales y barreras comunicacionales

El proceso de comunicación no siempre se da de la mejor manera para las partes que intervienen; es decir, depende de cada uno de los elementos que la componen. En muchas ocasiones, el mensaje que decodifica el receptor, no es lo que originalmente quiso transmitir el emisor. En todo proceso, existen barreras: variables que intervienen en el proceso y hacen que el mensaje enviado no sea el mismo que el recibido.

Podemos hablar de tres tipos de barreras:

- **Barreras personales:** interferencias derivadas de emociones y valores que puede tener cada persona. Al hablar del trabajo, las principales barreras se asocian con la falta de escucha, emociones, motivaciones y sentimientos.
- **Barreras físicas:** interferencias en el entorno donde ocurre el proceso comunicacional. Algunos ejemplos son: distorsiones por varias personas que se encuentran hablando en un lugar reducido, problemas telefónicos para comunicarse, etc.

- Barreras semánticas: aquellas distracciones que se derivan, por ejemplo, de símbolos, gestos o señales. Los mismos pueden generar una representación distinta para cada persona involucrada en el proceso, como el idioma.

Más allá de las barreras mencionadas con anterioridad, el proceso de la comunicación se encuentra afectado por un conjunto de elementos organizacionales e interpersonales que afectan de forma directa la comunicación entre grupos de empleados/as en una organización. Algunas de ellas son:

- Filtración: aquí el emisor, manipula de alguna manera la comunicación con la intención de que la persona que la reciba la vea de forma favorable.
- Percepción selectiva: tanto el emisor como el receptor juegan de alguna manera con aquello que quieren escuchar en función de sus propias necesidades, experiencias y características personales.
- Sobrecarga de información: cuando se quiere enviar una gran cantidad de información, esta puede exceder o sobrecargar la capacidad que tiene la persona que recibe el mensaje.
- Distorsión: el mensaje se altera o cambia de significado respecto a lo que se quiso decir en un primer momento.
- Omisión: aquí la persona recorta o selecciona algunos aspectos o partes de la comunicación, eliminando lo que no considera necesario.

Por último, es importante destacar que el proceso de comunicación organizacional en una empresa se puede ir perfeccionando en la medida en que se van generando oportunidades e intercambio de procesos que beneficien a las partes intervinientes.

Aspectos como la mejora en la información que se transmite y la comprensión, permiten mejorar los resultados en muchos sectores y departamentos; no solo enfocarse en ser comprendidos, sino también en comprender a los demás.

Muchas de las técnicas que se utilizan para abordar y mejorar el proceso pueden ser: el acompañamiento y la realimentación, es decir, saber si aquello que se dijo se pudo comprender de la manera deseada y a su vez, recibir algún tipo de respuesta en virtud de lo que se comunicó.

Otro de los aspectos que mejoran el proceso de comunicación en las organizaciones es intentar ponerse en el lugar del otro, adoptando sus puntos de vista y sus emociones. Para eso, se debe ser efectivo al momento de hablar, repetir (si es necesario) la información a través de un lenguaje más sencillo, y escuchar atentamente el *feedback* que se recibe sobre ese mensaje.

Una de las herramientas más fuertes que tiene todo el proceso comunicacional y que prevalece en aquellas empresas eficientes, es la confianza mutua y la creación de oportunidades. Creando un clima agradable y amigable se genera una mejor comprensión de los significados que intercambian los miembros de un grupo o un equipo.

El intercambio de ideas permite crear espacios e instancias de diálogo que favorecen la sinergia en una organización.

De esta manera, se ha visto el concepto de la comunicación y la importancia que la misma adquiere en los diferentes tipos de organizaciones; particularmente, para el caso de Orazul Energy Cerros Colorados S.A, es indispensable remarcar la influencia y el grado de impacto que genera el proceso comunicacional en cada uno de los sectores de la compañía.

2.2.11 Relación entre comunicación y motivación

La idea central de esta tesina se profundizó y desarrolló tomando como ejes principales los procesos de motivación y comunicación que se han ido consolidando durante el estudio realizado. Los datos que más se destacaron se aprecian claramente en los aportes y conceptos entrelazados, producto de las encuestas dirigidas al personal, acompañado de algunas entrevistas realizadas a los/as empleados/as, articulando e identificando aquellos aspectos más sobresalientes y más notorios que se vislumbran en la empresa acerca de estos dos conceptos.

Lo explicado en el párrafo anterior, permite identificar los objetivos que se han elaborado y propuesto para este trabajo; los mismos se destacan a continuación.

2.3 Objetivos de la Tesis

2.3.1 Objetivo general

- ✚ Definir el grado de relación existente entre la comunicación y motivación laboral con el clima organizacional que se encuentra en Orazul Energy.

2.3.2 Objetivos específicos

- Contextualizar⁶ los mecanismos de comunicación que se dan entre los departamentos de la compañía.
- Comprender de qué manera la motivación influye en el personal de la organización en estudio.
- Identificar el grado de comunicación y motivación que existe entre los empleados/as de Orazul.

Lo que se buscó con estos objetivos es definir el grado de relación hay entre la comunicación y motivación con el clima organizacional. Todo esto, partiendo de la idea de que tanto la comunicación como la motivación influyen en las relaciones laborales del personal estudiado. Mediante la articulación y aplicación de herramientas como entrevistas y encuestas, se logró extraer información cuyo contenido permitió identificar y argumentar el objetivo general propuesto. Estas herramientas mencionadas se desarrollan en el apartado de la metodología.

2.4 Alcance y límite de la propuesta

Dentro del alcance, se puede apreciar que el estudio de caso involucró a la empresa Orazul Energy Cerros Colorados S.A de Neuquén capital en sus diferentes departamentos de la zona y algunos puestos de Buenos Aires vinculados de forma directa con las funcionalidades inherentes que tienen con los sectores de Neuquén, como por ejemplo, administración, pagos, cobranzas, contabilidad y servicios generales (esto se aclara ya que en Buenos Aires se encuentran centralizadas otras áreas y las mismas no fueron abordadas para su análisis).

⁶ Poner de manifiesto determinados aspectos que se dan producto de la relación existente entre los empleados/as de la organización en estudio.

Como limitación, se pudo apreciar que, en la organización investigada prevalecen empleados/as con varios años de antigüedad, entre ellos, gerentes y jefes/as acostumbrados/as a comportarse de una determinada manera. Esto lleva a que las actividades y funcionalidad en los puestos laborales se encuentren un tanto burocratizadas y fuertemente arraigadas, lo cual podría generar una barrera al momento de aportar mejoras a los procesos comunicacionales y motivacionales en la compañía.

Cabe destacar que uno de los propósitos esenciales de esta investigación es que los ejes abordados sirvan como una guía de orientación y análisis para Orazul Energy Cerros Colorados S.A y a su vez también, para otras organizaciones de similar índole. Este aspecto se encuentra vinculado a las características y estructuras inherentes a la empresa.

2.5 Metodología

A fin de llevar adelante este proceso, se han tenido en cuenta los tres objetivos específicos mencionados con anterioridad. Los mismos, se trabajaron a través de diferentes herramientas que posibilitaron un adecuado desarrollo de los conceptos alcanzados y analizados en el trabajo.

Para la identificación acerca del grado de comunicación y motivación existente entre los empleados/as, se realizaron investigaciones descriptivas, que permitieron vincular ambos conceptos. Otra de las herramientas utilizadas, fue la recolección de material bibliográfico, aludiendo a los conceptos de la motivación y comunicación con el clima laboral de Orazul. Hay que destacar en este sentido que, en función del clima organizacional que existe en la organización, los empleados/as cuentan con un importante grado de comportamiento directamente asociado a su entorno y a su capacidad para relacionarse con los demás.

También, se utilizaron herramientas cuantitativas y cualitativas:

Para la parte cuantitativa, se realizaron encuestas al personal de la compañía. El total de encuestados/as fue de 28 personas. La encuesta es una técnica que permite obtener una serie de datos de muchas personas cuyas opiniones interesan a la persona que está investigando.



En este aspecto, se le entrega a los/las encuestados/as una serie de preguntas escritas para que respondan lo que se va solicitando. Para el caso de Orazul, la encuesta fue de tipo semi estructurada, es decir, algunas preguntas cuyas respuestas estaban preestablecidas para ser elegidas y otras en las cuales, el/la encuestado/a podía responder de forma abierta aquello que se le preguntaba (podían formular la respuesta con sus propias palabras). Por último, vale destacar que las encuestas realizadas, fueron impersonales, es decir, no fue necesario el nombre ni la identificación de la persona (Chica Rico, 2008, pág. 14).

En lo referido a la parte cualitativa, la herramienta que se utilizó fue la entrevista; la misma, es una técnica que permite obtener datos a través del diálogo entre dos o más personas: el entrevistador o investigador, y el/la entrevistado/a; a través de el/ella, se puede obtener la información necesaria que, de otro modo, sería muy difícil de conseguir. Los tipos de entrevistas realizadas, fueron de carácter no estructurada, es decir, categorías y preguntas realizadas de tal forma que permitieron un diálogo si se requiere, más profundo para cada tema que se fue desarrollando (Chica Rico, 2008, pág. 13). En total, se realizaron 7 entrevistas a diferentes empleados/as de diferentes puestos: analistas, jefes/as y gerentes. Se destaca también que, se mantuvo la confidencialidad, tanto del puesto como del nombre, preservando la identidad de la persona.

Cabe mencionar que, si se quiere profundizar acerca del tipo de comportamiento y grado de relación que tiene cada uno de los empleados/as, lo más apropiado es preguntárselo a ellos/as. Es decir, que se extrajo información acerca de la problemática en estudio para luego inferir conclusiones.

La finalidad y propósito de todas las herramientas tomadas y utilizadas para el análisis (recolección de material bibliográfico, entrevistas y encuestas) han permitido obtener una conclusión y una triangulación⁷ de conceptos e ideas acerca de los procesos de motivación y comunicación con el clima laboral actual que tiene la empresa Orazul Energy Cerros Colorados S.A.

⁷ Se logró la articulación del material bibliográfico seleccionado, aludiendo y citando a diversos autores, se realizó un análisis cuantitativo (encuestas) y un análisis cualitativo (entrevistas).



La investigación desarrollada, se diseñó bajo un marco lógico y metodológico sustentado en la propia estructura del trabajo, con propuestas teóricas y empíricas.

Resumidamente, la metodología se estructuró bajo el siguiente análisis:

Tabla 5. Estructura de la metodología.

DESCRIPCIÓN	OBJETIVO ESP. 1	OBJETIVO ESP. 2	OBJETIVO ESP. 3
TEXTO DEL OBJETIVO	Contextualizar mecanismos de comunicación que se dan entre los departamentos de la empresa	Comprender de que manera la motivación influye en el personal de la organización en estudio	Identificar el grado de comunicación y motivación existente entre los empleados
TIPO DE INVESTIGACIÓN	Exploratorio y descriptivo	Exploratorio y descriptivo	Descriptivo
ABORDAJE	Cuantitativo-cualitativo	Cuantitativo-cualitativo	Cuantitativo-cualitativo
MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	Observación de la organización sustentada con relevamiento bibliográfico y relevamiento de campo	Observación de la organización sustentada con relevamiento bibliográfico y relevamiento de campo	Observación de la organización sustentada con relevamiento de campo
UNIDAD DE ANÁLISIS	Selección de material bibliográfico (artículos, libros, etc.)	Selección de material bibliográfico (artículos, libros, etc.)	Modelo estadístico descriptivo
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Recolección de material bibliográfico, encuestas y entrevistas	Recolección de material bibliográfico, encuestas y entrevistas	Encuestas y entrevistas semi estructuradas
TÉCNICA DE ANÁLISIS	Recopilación de datos que sirvan como guía de análisis.	Recopilación de datos que sirvan como guía de análisis.	Estudio basado en una muestra de empleados/as a fin de clarificar el grado de comunicación y motivación con el clima laboral
OBJETIVO GENERAL: Definir el grado de relación existente entre la comunicación y la motivación laboral con el clima organizacional que se encuentra en Orazul Energy			

Fuente: elaboración propia.

2.6 Análisis e interpretación de datos sobre las encuestas realizadas al personal de

Orazul Energy:

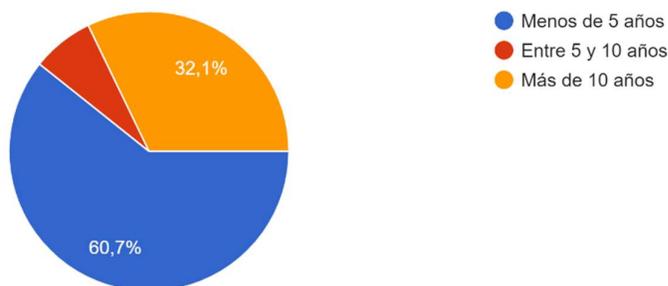
- ⇒ Participaron 28 encuestados/as.
- ⇒ La encuesta se envió al personal el día 04/07/2020 y la totalidad de sus resultados se obtuvieron el 15/07/2020.
- ⇒ Los respectivos departamentos que se analizaron fueron: Recursos Humanos, Administración y Finanzas, Compras & Contrataciones, Operaciones y Mantenimiento (tanto de Alto Valle como de Planicie Banderita), Medio Ambiente Salud y Seguridad, Planificación y Control de Operaciones, Obras Civiles e Hidráulicas, Contabilidad, Impuestos y Servicios Generales.
- ⇒ Los principales ejes que se abordaron fueron:
 - ✓ Antigüedad y puesto laboral.
 - ✓ Nivel de satisfacción en la organización.
 - ✓ Grado de pertenencia.
 - ✓ Condiciones laborales (higiene, iluminación, ruidos, etc.).
 - ✓ Relaciones con el jefe/a.
 - ✓ Relaciones con los compañeros/as de trabajo.
 - ✓ Comunicación y motivación en la compañía.

Resultados:

Gráfico 9. Antigüedad en la empresa.

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

28 respuestas



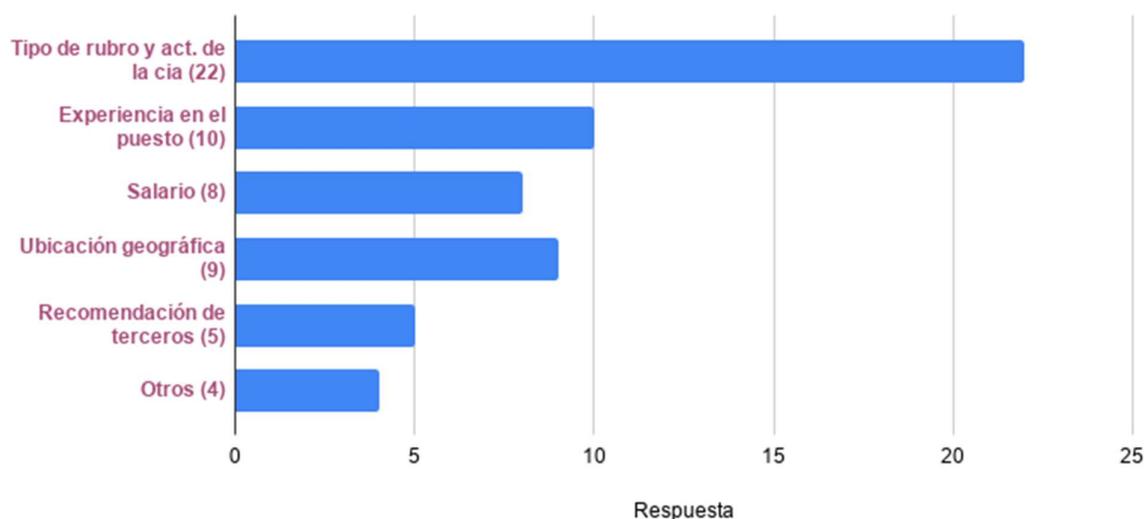
Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

El 32,1% de los/as encuestados/as (nueve personas) lleva más de 10 años en la empresa; mientras que el 60,7% (diecisiete personas) lleva menos de 5 años. Solo el 7,1% (dos personas) llevan en la empresa entre 5 y 10 años. Esto demuestra que si bien, prevalece un grado de antigüedad bajo, también se destaca que un importante porcentaje del personal tiene un grado alto de antigüedad.

También se les preguntó acerca de cuáles fueron los aspectos que más le interesaron a la persona para trabajar en Orazul Energy. Los resultados fueron los siguientes (podían elegir más de una opción):

Gráfico 10. Aspectos más interesantes para trabajar en la compañía.

¿Cuál/es fueron los aspectos que más le interesaron para trabajar en ella?



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Los aspectos más importantes y más elegidos fueron: el tipo de rubro y actividad de la compañía, la experiencia en el puesto y la ubicación geográfica. Son tres elementos íntimamente ligados a la satisfacción laboral ya que, conocer el rubro y actividad de una organización puede llevar a la persona a una importante experiencia en el puesto; esto sumado a la comodidad que pueden tener los empleados/as al priorizar la ubicación geográfica.

Por su parte, en la respuesta “otros” se destacaron los siguientes aportes:

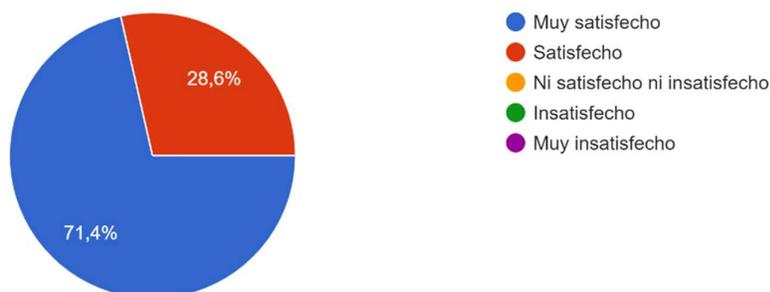
- “Clima laboral”.

- “Horarios flexibles y beneficios como inglés y obra social”.
- “Búsqueda de una empresa con buen clima laboral y posibilidades de desarrollar la experiencia adquirida”.
- “Al ingresar: la posibilidad de desarrollo profesional”.

Gráfico 11. Grado de satisfacción en la organización.

1.1 En referencia a la empresa, usted se encuentra:

28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

El 28,6% de los encuestados/as (ocho personas) indicaron que se encuentran satisfechos/as, mientras que, el 71,4% (veinte personas) indicó que se encuentran muy satisfechos/as.

Algunas personas encuestadas reforzaron esta afirmación del grado de satisfacción con los siguientes comentarios:

- “Buen grupo humano, se cumple con lo pactado”.
- “Es principalmente por el grupo humano y el trato hacia los empleados como personas”.
- “Me encuentro muy satisfecho con el clima laboral en general, el trato de igual a igual”.
- “Todo es perfectible, pero es una empresa en la que se valora el compromiso y se cuida al empleado”.
- “Tiene puntos favorables destacables, pero también algunos que podrían mejorar; en líneas generales, el saldo es positivo”.

- “El ambiente laboral es extraordinario, entre pares y superiores, y también entre los diferentes sectores. Generalmente, se trabaja sin presiones, salvo cuando hay alguna fecha de vencimiento, pero la presión es propia por cumplir los plazos”.

Lo mencionado anteriormente permite reafirmar el alto grado de satisfacción que destacan y resaltan las personas acerca de la organización. Esto refleja un gran aspecto positivo en función de las condiciones laborales que tiene cada uno de sus empleados/as al abordar sus tareas y actividades rutinarias.

El ambiente y las condiciones de trabajo donde se desenvuelven las actividades de las personas son sumamente claves al momento de evaluar el grado de satisfacción que esta tiene. Aquí entra en juego la teoría de los factores aportada por Herzberg. El autor habla acerca de dos variables claves, una de ellas es:

Los factores higiénicos: en función del ambiente y espacio físico de trabajo que tiene la persona, el salario y las instalaciones (relacionados a elementos externos).

Si estos factores se encuentran presentes, la persona evita su insatisfacción, lo cual no significa que esté satisfecha. A su vez, cuando no están del todo presentes, generan insatisfacción.

La totalidad de los encuestados/as indicaron que, la iluminación y la temperatura son adecuadas.

Gráfico 12. Nivel de iluminación y temperatura.

2.1 La iluminación y la temperatura son:
28 respuestas



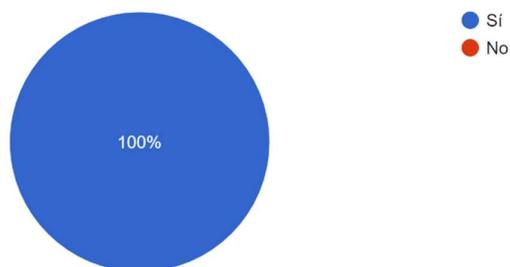
Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Por otra parte, el 100% de los encuestados/as coincidió en que las instalaciones donde desempeñan su trabajo se encuentran en condiciones de higiene, elemento sumamente clave para considerar un espacio físico de trabajo.

Gráfico 13. Higiene en la organización.

2.3 ¿Las instalaciones se encuentran en condiciones de higiene?

28 respuestas

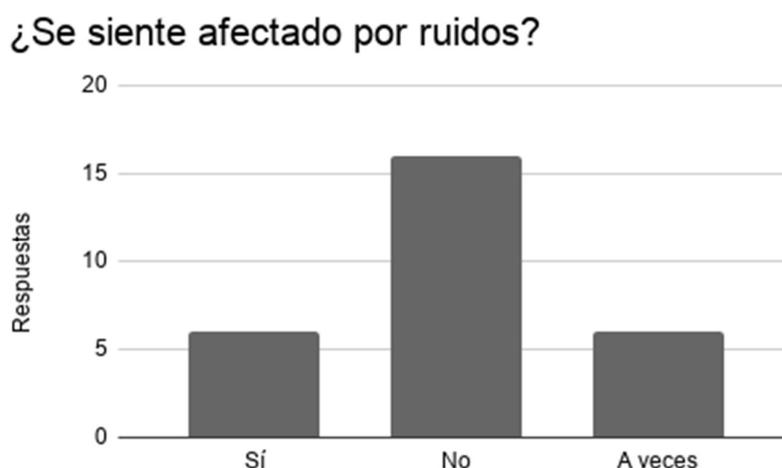


Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

El nivel de ruido generado por diferentes elementos, como máquinas, equipos y conversaciones varían según los encuestados/as, arrojando diferentes respuestas. Esto se puede deber a que los empleados/as se encuentran en diferentes espacios físicos y oficinas, lo cual genera diferencias en el ambiente donde desempeñan sus tareas y actividades.

Por ejemplo, las oficinas de Operaciones y Mantenimiento (tanto para Alto Valle como para Planicie Banderita) se encuentran muy próximas a las maquinarias y equipamientos de trabajo que se utilizan de forma rutinaria. No ocurre lo mismo con otras oficinas como, por ejemplo, Administración, Compras, Recursos Humanos, Medio Ambiente Salud y Seguridad, donde el ruido de equipos y cantidad de personal que interviene en el área es mucho menor. Un total de 16 personas indicaron que no se sienten afectados/as por ruidos, 6 indicaron que a veces se sienten afectados y otras 6 afirmaron que sí se encuentran afectados por ruidos.

Gráfico 14. Afectación por ruidos.



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Como se mencionó anteriormente, es de esperar que el espacio físico de trabajo dependa del lugar y puesto donde las personas desarrollan sus tareas.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo está directamente relacionado al concepto de clima organizacional, ya que puede influir en el comportamiento del personal de una organización.

Comentarios del personal encuestado acerca del espacio físico de trabajo:

- “Todo correcto para trabajar con tranquilidad”.
- “Tengo una oficina y mi espacio con los recursos acordes para realizar mi trabajo de la mejor manera”.
- “Tengo una oficina adecuada a mis necesidades y con una vista hermosa en Planicie Banderita. Otra oficina que comparto con mis compañeros en Alto Valle, es amplia y cómoda”.
- “En nuestro sector, hay muy poco espacio físico”.
- “Excelente, tiene todas las comodidades que necesito para trabajar”.
- “El espacio es amplio para las tareas que se realizan, económicamente podría mejorarse la posición de los periféricos y altura de la notebook”.
- “El mobiliario no es adecuado, pero se puede trabajar. No es un aspecto en el que la empresa invierta demasiados recursos”.
- “Es un espacio que cuenta con todo lo necesario para realizar las tareas”.

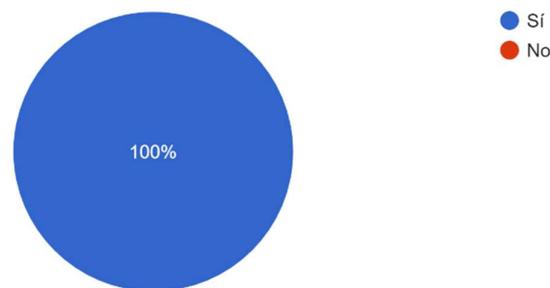
- “La oficina (Alto Valle en Neuquén capital) es una casa vieja con muchas falencias, pero se hace un importante esfuerzo por mantener las condiciones de ergonomía”.
- “Tenemos oficina amplia pero nuestro trabajo también se basa en campo”.
- “Reducido y poca privacidad para el tipo de tareas”.

Otro de los aspectos muy interesantes, es la disponibilidad de recursos que dispone el personal de la organización para llevar a cabo sus tareas de forma adecuada.

Gráfico 15. Recursos materiales e informáticos en los puestos.

2.4 ¿Dispone de recursos (informáticos y materiales) suficientes para realizar tareas pertinentes a su rol?

28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

El 100% de los encuestados/as afirmó que disponen de los elementos y equipos necesarios para realizar aquellas funcionalidades pertinentes a su rol.

Se puede decir que esto impacta de forma directa con el grado de satisfacción y desempeño del personal al momento de ejercer sus funciones en el sector que les compete.

Acerca del grado de pertenencia que hay entre el personal y la empresa, se resalta como principal abordaje que, veinticinco personas respondieron que se sienten parte de ella mientras que otras tres sostuvieron que a veces se sienten parte. Ningún encuestado/a eligió la opción de no sentirse parte de la organización, lo cual es un dato bastante interesante.

Este aspecto es muy importante ya que se puede ver reflejado un grado de pertenencia con la organización, trasladado a un compromiso sostenido en el tiempo por parte de los empleados/as al sentirse parte de la compañía para la cual trabajan.

A su vez, esto se encuentra íntimamente relacionado a la teoría aportada por Maslow. Este autor, manifiesta una serie de factores escalonados en forma de pirámide; a medida que se van satisfaciendo las necesidades, van emergiendo otras nuevas.

Al mencionar el nivel de pertenencia con la empresa, nos enfocamos en la necesidad de tipo “social” (relación de afinidad con un grupo, sentirse parte de una organización, asociaciones con personas, etc.).

Se entiende que, al encontrarse en este escalón de la pirámide, las necesidades de orden inferior (fisiológica y de seguridad) ya han sido superadas por la persona. Más arriba, se encuentra la necesidad de estima, que hará referencia al grado de reconocimiento, autonomía, respeto y prestigio que recibe la persona, en función de las características en las que se desenvuelve, asociada a sus tareas.

Gráfico 16. Grado de pertenencia con la empresa.



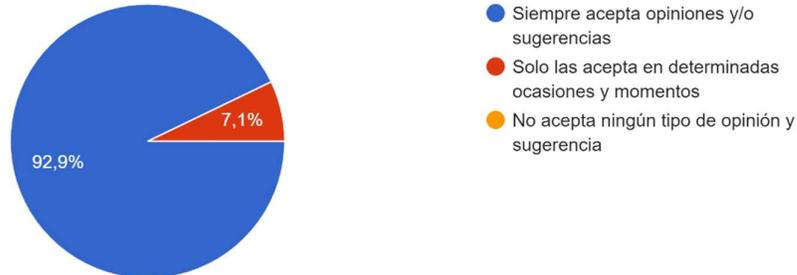
Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Por otro lado, a los encuestados/as se les preguntó acerca de las relaciones que tienen con su jefe/a y/o superior/a.

Un dato importante para considerar es que, ningún empleado/a contestó que su jefe/a no acepta ningún tipo de opinión y/o sugerencia; por lo cual, se puede inferir que el grado de compromiso y relación que prevalece entre subordinado/a-jefe/a es positivo a los fines laborales y funcionales en los diferentes departamentos. A continuación, se evidencian los datos que sostienen dicha afirmación.

Gráfico 17. Aceptación de opiniones y/o sugerencias del jefe/a

3.1 ¿Acepta opiniones y/o sugerencias?
28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

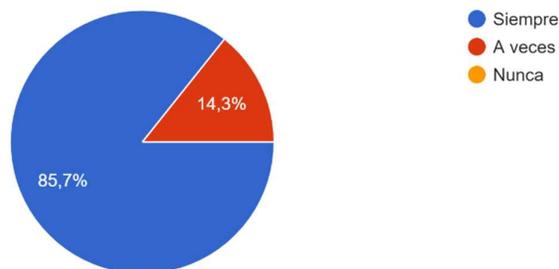
Mientras que, veintiséis empleados/as afirmaron que su superior/a siempre acepta opiniones y/o sugerencias, solo dos sostuvieron que su superior/a solo acepta opiniones y/o sugerencias en determinadas ocasiones y momentos.

Aquí podemos constatar que, pueden existir momentos donde ciertas decisiones son tomadas por el jefe/a de forma individual, sin tener en cuenta la opinión de su grupo de trabajo, aunque esto último ocurre en un muy bajo porcentaje de los casos.

Lo comentado en el párrafo anterior, permite dilucidar la siguiente respuesta de forma más clara:

Gráfico 18- Reconocimiento de errores por parte del jefe/a.

3.2 ¿Reconoce los errores?
28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

En el 85,7% de los casos, los encuestados/as afirmaron que su jefe/a siempre reconoce los errores. Solo un 14,3% sostuvo que a veces reconoce sus errores. Mucho de los aprendizajes que adquieren los equipos de trabajo de organizaciones diversas, ocurren gracias a la aceptación y el reconocimiento de los errores; aquí se vislumbran fallas o aspectos a mejorar, los cuales pueden ser corregidos generando un resultado más favorable en el tiempo.

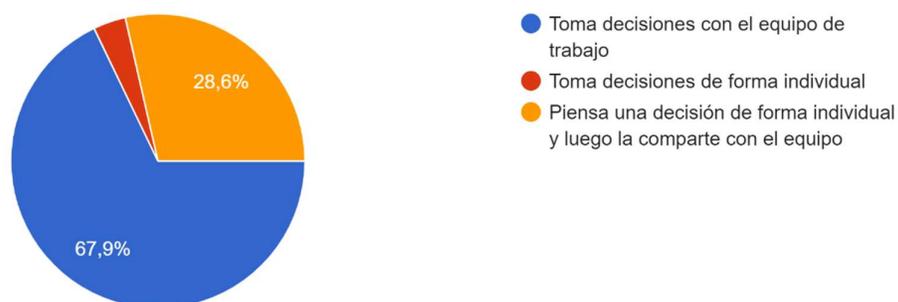
Otro de los ejes interesantes tiene que ver con ciertas situaciones imprevistas que ocurren en las organizaciones como consecuencia del contexto dentro del cual están inmersas. Esto puede impactar de diferente manera en un determinado sector o departamento.

Ante este tipo de situaciones inesperadas, diecinueve empleados/as afirmaron que su jefe/a toma las decisiones que considera convenientes junto al equipo de trabajo, mientras que, solo ocho indicaron que el jefe/a piensa una decisión individualmente y luego la comparte con el equipo. Uno/a solo/a persona afirmó que el jefe/a toma decisiones de carácter individual:

Gráfico 19. Reacción del jefe/a ante situaciones inesperadas.

3.4 ¿Cómo reacciona ante una situación inesperada?

28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

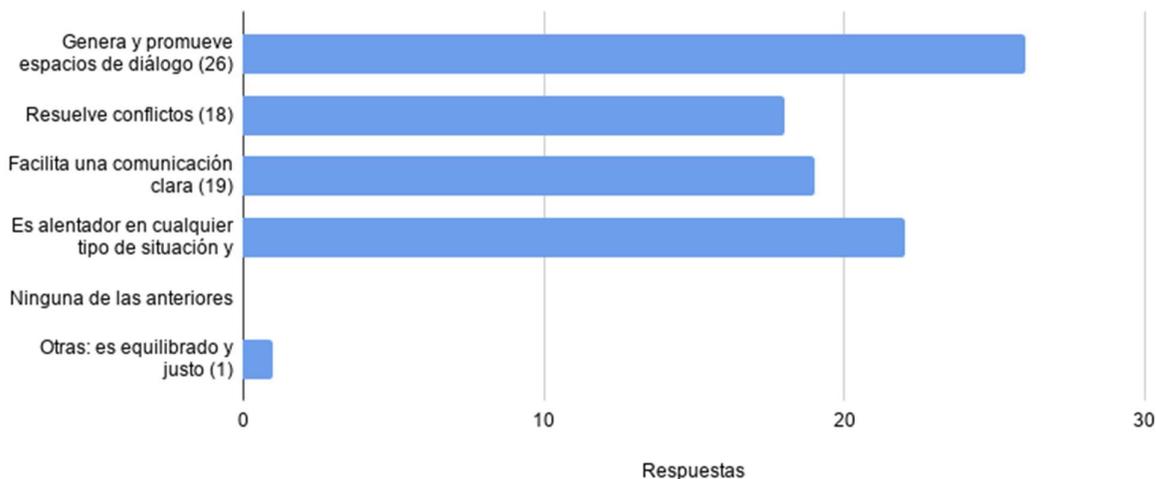
Aquí, se puede encontrar un aspecto interesante y positivo a nivel organizacional, que puede verse reflejado en un clima laboral agradable, producto de un interesante grado de percepción compartido por los/las miembros/as de un equipo de trabajo, donde se va

tejiendo un entramado de relaciones interpersonales que impactan de forma directa en el rendimiento de las personas de manera satisfactoria.

En lo que respecta a las herramientas que brinda el/la jefe/a a sus empleados/as, los mismos respondieron bajo los siguientes aspectos:

Gráfico 20. Herramientas que brinda el jefe/a

Su jefe/a brinda las siguientes herramientas que ayudan en el área laboral



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Se debe mencionar que, en esta respuesta, los/las encuestados/as podían elegir múltiples opciones. Las tres herramientas que más se destacaron fueron:

- “Genera y promueve espacios de diálogo”.
- “Facilita una comunicación clara”.
- “Es alentador en cualquier tipo de situación y problema a resolver”.

Estas tres opciones indican que, en la mayoría de los casos, el/la jefe/a estimula la comunicación como una herramienta que permite generar un ambiente más agradable y participativo, donde cada una de las personas se involucra según los aportes que consideren más apropiados para determinadas situaciones.

Cuando un/a jefe/a se comunica de forma clara y promueve espacios de diálogo en un equipo de trabajo, facilita la necesidad de afiliación entre las personas (concepto que se desprende de la teoría de necesidades adquiridas de McClelland). Aquí, las personas buscan establecer relaciones interpersonales satisfactorias, cuya finalidad es abordar las situaciones a través de un clima de cooperación y reciprocidad.

Por otra parte, si el/la jefe/a es alentador/a en cualquier tipo de situación y problema por resolver, se fortalece la confianza entre el grupo y/o sector de un determinado departamento; es decir que, el acompañamiento en las actividades y tareas del jefe/a hacia sus subordinados/as puede mejorar el clima laboral.

El intercambio de ideas, opiniones y sugerencias en un grupo de trabajo permite crear espacios e instancias de diálogo que favorecen la sinergia en una organización.

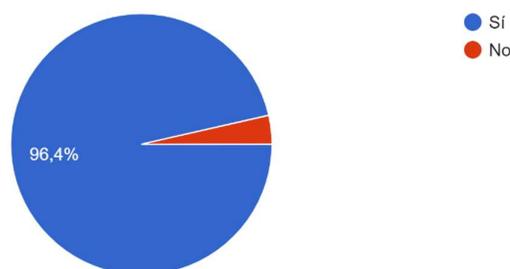
Otro eje para resaltar es que, en las diferentes organizaciones, pueden existir lo que se conoce como “redes formales entre equipos de trabajo”.

- La cadena: sigue una línea formal de mando.
- La rueda: hay una figura central que comunica a todo el grupo.
- Red multicanal: permite a todos los miembros/as del equipo de trabajo comunicarse unos con otros. Este último concepto detallado, es el que favorece el jefe/a al promover instancias de diálogo y facilitar una comunicación clara.

Cuando un empleado/a ingresa a la empresa es muy importante el acompañamiento que recibe en el departamento donde comienza con sus funciones y tareas. Según la encuesta, veintisiete personas (96,4%) afirmaron que recibieron el apoyo necesario, tanto de su superior/a como de sus compañeros/as. Solo una de ellas, indicó no haber recibido apoyo tanto de su superior/a como de sus compañeros. A continuación, se muestran los resultados obtenidos:

Gráfico 21. Apoyo de superior/a al ingresar en la empresa.

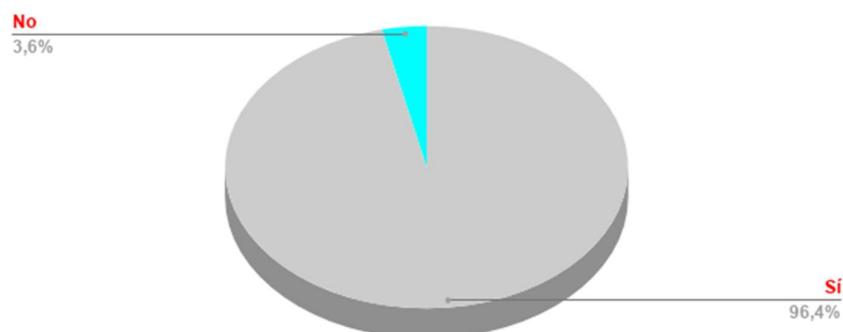
4.2 Al ingresar en la empresa: ¿Recibió el apoyo de su superior/a?
28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Gráfico 22. Apoyo de compañeros/as al ingresar en la empresa.

Al ingresar en la empresa: ¿Recibió el apoyo necesario de sus compañeros/as?



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

También se les preguntó a los encuestados/as, en una pregunta abierta, como se sienten actualmente con su equipo de trabajo en función de las tareas relacionadas a su sector. Las respuestas fueron:

- “Muy satisfecho. Todos trabajamos con la misma seriedad y eso facilita obtener los resultados deseados”.
- “Muy conforme, se trabaja en equipo de una manera muy buena”.
- “Muy conforme porque son muy profesionales”.
- “Me siento cómodo y siento que podemos apoyarnos y trabajar realmente como un equipo”.
- “Bien. Trabajamos en equipo, siempre”.
- “Muy bien, ya que me ayudan en todo lo necesario para poder llevar a cabo mis responsabilidades”.
- “Muy cómodo, siempre prevalece la ayuda del equipo de trabajo”.
- “Muy bien. Muy buena comunicación y relación”.
- “Muy cómodo. Encuentro la confianza y el apoyo necesario para mejorar día a día”.
- “Cómodo y siempre atento para mejorar”.
- “Muy bien, existe una buena relación con todos, donde nos respaldamos y brindamos ayuda”.

- “Muy bien porque trabajamos en equipo y siempre estamos disponibles para ayudarnos entre sí”.
- “Muy satisfecho, siempre hay compromiso y buena predisposición”.
- “CÓmodo. Todos conocen sus roles y responden de manera eficiente”.
- “Muy bien. Muy cómodo. El ambiente laboral es muy saludable. Mi grupo de trabajo está abierto a ayudar”.
- “Totalmente respaldado. El equipo de trabajo tiene los objetivos claros”.
- “Muy satisfecho. Siempre hay alguien que te ayude y se trabaja en equipo”.
- “Me siento cómodo”.
- “Excelente porque se mantiene el grupo unido”.
- “Muy cómodo. Tenemos un equipo de trabajo sólido con mucha experiencia y excelentes relaciones interpersonales”.
- “Muy bien, consolidado con experiencia”.
- “Rodeado de buenas personas y grandes profesionales”.
- “Muy cómodo. Se puede hablar abiertamente y son comprensivos con cada uno”.
- “Actualmente estamos con un poco de sobrecarga de trabajo que comenzó con el cambio de accionistas. Quiero aclarar también que el jefe que tenía cuando ingresé no es el actual. Mi jefe cuando entré, no era muy comunicativo y no delegaba”.

Las respuestas anteriores denotan una afirmación positiva del equipo de trabajo, permitiendo destacar que, en el sector donde se encuentra el empleado/a se construyen espacios de sinergia, lo cual trae aparejado un mejor nivel de productividad y rendimiento entre los compañeros/as. El hecho de sentirse integrado/a, es uno de los factores que genera las posibilidades necesarias de ampliar el rendimiento del equipo de forma óptima, ya que hay un compromiso en la persona, el cual impacta de forma directa en sus emociones.

Por otro lado, se evidencian respuestas que dificultan la relación en el equipo:

- “Se nota la falta de más personas para afrontar tareas diarias”.
- “Se complica un poco ya que mi jefe está en Buenos Aires y la mayoría de las veces hablamos por teléfono”.

Mantener un vínculo laboral a la distancia con en el equipo de trabajo, puede dificultar su relación en determinadas funciones y tareas. Si bien puede existir una comunicación eficiente, es posible que se vislumbren cierto tipo de barreras comunicacionales, como la barrera física; aquí aparecen interferencias en el entorno donde ocurre el proceso comunicacional como, por ejemplo, problemas telefónicos que derivan en distorsiones de mensajes.

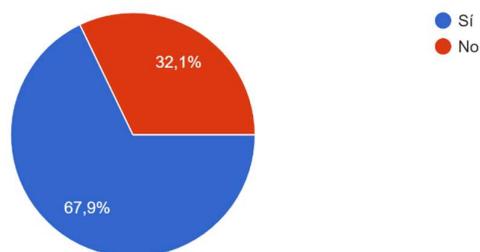
Uno de los aspectos interesantes que hay que tener en cuenta cuando se habla de clima laboral, es el de la comunicación a nivel organizacional. Es decir, el proceso de emisión y recepción de mensajes que se dan en una organización.

En este aspecto, el sentido y la dirección que va a tener la comunicación, juegan un rol clave ya sea por los resultados que esta tendrá, como así también por el grado de impacto generado en cada persona involucrada.

Cuando Orazul Energy, comunica las diferentes oportunidades de desarrollo que pueden tener los empleados/as, la información fluye en una dirección de tipo vertical descendente. Aquí, las ideas son transmitidas desde un nivel superior hacia otro inferior. La siguiente pregunta que tuvo lugar en la encuesta permite analizar lo mencionado con anterioridad:

Gráfico 23. Oportunidades de desarrollo comunicadas por la compañía.

5.1 La empresa: ¿Comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional?
28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

El 67,9% de las personas (diecinueve) respondieron que la empresa comunica de forma clara las oportunidades para el desarrollo y el crecimiento a nivel profesional.

El 32,1% (nueve personas) no estuvieron de acuerdo en que la organización es clara al momento de comunicar este tipo de aspectos. Es importante mencionar que, si bien todos los/las empleados/as tienen acceso y son informados/as sobre este tipo de oportunidades para el desarrollo, existen algunos sectores que no mantienen una comunicación frecuente y habitual con los departamentos encargados de informar este tipo de temas. Esto puede desencadenar que, la información y la comunicación en algunas áreas no sean del todo claras y se evidencien ciertas falencias a la hora de interpretar los mensajes.

La comunicación organizacional, cumple una función esencial:

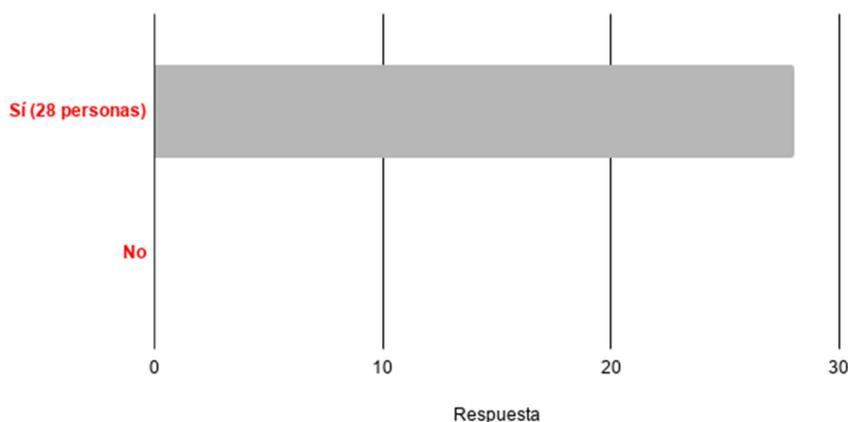
- Motivar: aclarar a las personas lo que hay que hacer, darles un seguimiento (es decir, que tan bien lo hacen) y que puede hacerse para mejorar el desempeño.

Si este concepto no está presente en un equipo de trabajo, el empleado/a puede ir perdiendo el sentido de propósito que realiza en sus funciones, desencadenando una desmotivación laboral, que impactará no solo en su desempeño laboral, sino también en su vida a nivel personal.

Otro de los ejes que se abordaron en la encuesta tuvo que ver con la información clara que tienen los empleados/as en virtud de los objetivos y estrategias que lleva adelante la organización. La totalidad de los encuestados/as sostuvieron que la información que reciben sobre los objetivos y estrategias es clara.

Gráfico 24. Información clara de objetivos y estrategias.

¿Cuenta con información clara sobre los objetivos y estrategias de la empresa?



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Tanto la información que reciben los empleados/as sobre el desarrollo y crecimiento profesional, como así también los objetivos y estrategias que busca la empresa, pueden mejorarse mediante un acompañamiento y una retroalimentación de aquello que se desea transmitir. Es decir, saber si lo que se dijo se pudo comprender de una forma óptima, recibiendo algún tipo de respuesta o *feedback*.

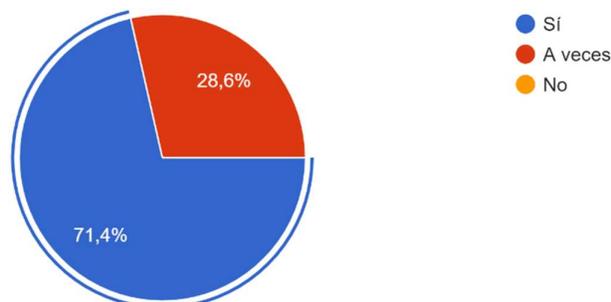
Según los datos arrojados por la encuesta, veinte personas afirmaron que su jefe/a dialoga de forma continua sobre la calidad de trabajo, objetivos y funciones que tiene la persona en el puesto donde se encuentra. Solo ocho personas respondieron “a veces”. Ninguno de los encuestados/as contestó que no dialoga con su jefe/a sobre estos ejes, lo cual es un aspecto positivo a la hora de hablar de realimentación en las tareas.

Aquí se puede hablar también de la teoría por objetivos. En un sentido más profundo, la retroalimentación constante que puede tener el jefe/a con sus subordinados/as le permitirá a este/a poder tener una visualización más definida sobre lo que se está haciendo y lo que se debería hacer.

Gráfico 25. Diálogo del jefe/a sobre funciones y objetivos.

5.2 Su jefe/a: ¿Dialoga de forma periódica sobre la calidad de su trabajo, funciones y objetivos?

28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

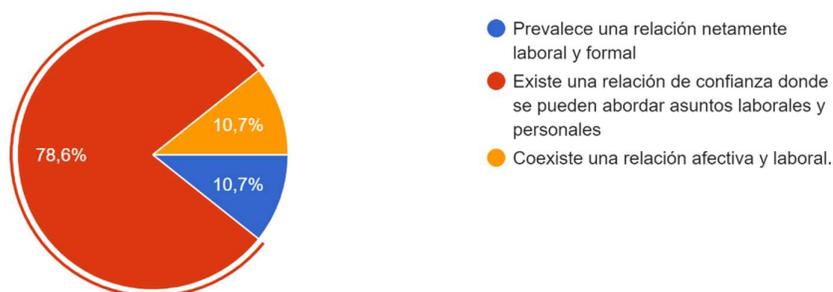
Otra interesante apreciación, radica en el tipo de relación que se tiene con un superior/a. En función de ello, el/la empleado/a se sentirá afectado/a por cómo se va dando esta interacción a nivel personal. Según los resultados arrojados, los mismos evidencian una buena relación entre cada uno de los actores:

Veintidos personas indicaron que con su jefe/a prevalece una relación de confianza donde se pueden abordar asuntos laborales y personales. De las seis personas restantes, tres de ellas, indicaron que existe una relación afectiva y laboral; mientras que las otras tres afirmaron tener una relación netamente laboral y formal.

Gráfico 26. Relación con el jefe/a.

3.3 Con su jefe/a:

28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Es de suponer que todas las personas buscan en sus trabajos, un ambiente laboral agradable, reduciendo el estrés, el cansancio, y aumentando el autoestima, la confianza y el rendimiento. En esta organización, se puede apreciar grandes aspectos positivos a la hora de desenvolverse en las diferentes funciones y roles que tienen sus empleados/as en sus distintos departamentos.

Sin embargo, en los momentos de incertidumbre, producto de un contexto actual muy cambiante y complejo, las herramientas mencionadas podrían verse afectadas de forma negativa; aquí es muy importante que el equipo de trabajo mantenga sus metas bien definidas, acompañadas y guiadas por su superior/a. Tener en cuenta a todas las voces de un equipo departamental, constituyen una ventaja al momento de tomar decisiones, ya que cada una de las partes puede aportar diferentes miradas y perspectivas, generando una estrategia que aporte una solución eficaz y duradera en el tiempo.

Por otro lado, se realizó una pregunta de tipo abierta sobre: ¿Qué opinión, en líneas generales, tiene sobre la comunicación entre usted y la empresa? Las respuestas fueron las siguientes (algunas de ellas se han repetido):

- “Muy buena”.
- “La comunicación es fluida”.
- “Tenemos línea abierta de comunicación”.
- “Las oportunidades de desarrollo no se comunican de forma clara y equitativa para todo el personal”.
- “Es buena, la empresa comparte periódicamente resultados y trabajos”.
- “Muy buena, siempre hay canales de comunicación disponibles”.
- “Es clara y siempre que se necesita abordar algún tema, existe el espacio para llevarlo a cabo”.
- “Muy buena”.
- “La comunicación es fluida en muchos aspectos, en otros no es clara”.
- “Buena”.
- “Creo que es bastante directa y constante”.
- “Es la correcta”.
- “Es normal, comunicación a través de e-mails generalizados”.



- “No es la que me gustaría. La comunicación no es adecuadamente divulgada. Se propaga entre la confianza de los compañeros y depende de tener un contacto permanente con algunos conocedores de la información para obtenerla.
- “Es bastante buena, depende un poco de la posición, pero por cuestiones obvias de gestión de la información”.
- “Correcta. Nos mantienen al tanto de la situación actual y cuando surgen novedades”.
- “En algunas ocasiones la comunicación podría ser más clara”.
- “Estamos bien informados”.
- “En algunos aspectos, la comunicación no es fluida o no llega a todos por igual”.

En algunas respuestas se evidencian algunas falencias en lo que respecta a la comunicación ya que solo algunos/as de los encuestados/as, indicaron que existe una cierta inequidad en cuanto a la divulgación de temas y/o cuestiones que van aconteciendo de forma periódica. Sin embargo, la mayoría del personal sostiene que la comunicación que tiene la compañía es muy positiva y correcta.

Esto permite generar y promover una comprensión eficiente en las tareas, funciones y actividades que desempeñan las personas en sus diferentes departamentos.

Una comunicación eficiente permite: entender la conducta de los miembros/as en un equipo de trabajo, ellos/as pueden manifestar sus sentimientos de satisfacción, frustración y facilitar la toma de decisiones. Una de las herramientas principales en una comunicación organizacional, es la confianza mutua y la creación de oportunidades.

Creando un clima agradable se fortalece la comprensión de los significados que intercambian los/las miembros/as de un equipo. El intercambio de ideas permite mejorar los procesos en una organización.

Una de las políticas que implementa la empresa Orazul Energy es lo que se conoce como “Programa de incentivos a corto plazo”. En este programa, los/as colaboradores/as de la empresa, definen en una determinada época del año con su reporte directo (jefe/a) cuáles serán los objetivos y metas que deben cumplir durante el período anual. Todo esto se encuentra claramente acordado y consensuado entre las partes. Una vez definido el plan y programa de objetivos, el empleado/a sabe qué aspectos debe mejorar y cuál de ellos deberá realizar durante un período de corto plazo equivalente a un año.

Gráfico 27. Programa de incentivos.



Fuente: Inkia Energy.

Luego de unos meses, el empleado/a y su reporte directo vuelven a reunirse para evaluar y controlar si la persona está llevando adelante los objetivos propuestos y si existen algunas limitaciones y/o desviaciones para el cumplimiento de los mismos. Esta parte es muy importante, ya que se pueden realizar los ajustes necesarios para el logro de los fines que se intentan alcanzar. Si la persona logra cumplir con el desempeño esperado, la empresa recompensa el esfuerzo de los objetivos cumplidos.

Es importante decir que, el desempeño de las personas dependerá del efecto que produce la especificidad de los objetivos y la retroalimentación. Tal como lo explica la teoría de la definición por objetivos, aparecen los siguientes supuestos:

- Los objetivos definidos con mayor especificidad y difíciles de lograr (pero no imposibles), alcanzan mejores resultados, en comparación con determinar metas más generales.
- Cuando la persona participa de la definición de sus objetivos a cumplir, el compromiso para ella es mayor.

Este programa de incentivos en el corto plazo impacta directamente en las necesidades de autorrealización donde aparecen valores como: trabajo desafiante y participación en las decisiones (por ejemplo, al definirse y revisar conjuntamente los objetivos entre el/la empleado/a y su jefe/a).

Por otro lado, en función de la motivación, los empleados/as puntuaron con una escala de 1 a 4 (siendo 1 el puntaje menos importante y 4 el más importante) los diferentes tipos de retribución que, según ellos/as, son más interesantes y estimulantes. Los resultados arrojados en la encuesta fueron los siguientes:

Gráfico 28. Motivación. Tipos de retribución y grado de importancia.



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Se puede observar que, las retribuciones con menor grado de importancia fueron: el plan de reconocimiento como viajes y premios. Veinte personas le asignaron el valor más bajo (1). Otra de las retribuciones más baja fue el crecimiento profesional como capacitaciones.

Por su parte, las retribuciones que se destacaron como las más importantes según los encuestados/as fueron: la económica arrojando puntajes de 3 (doce personas) y 4 (once personas); y la flexibilidad laboral. Aquí, podemos relacionar la teoría de necesidades de Maslow, donde aparece reflejada la necesidad de estima, fuertemente vinculada a conceptos como reconocimientos económicos y laborales.

En referencia a la flexibilidad laboral, la empresa tiene una política flexible en sus horarios de trabajo: da la posibilidad de que sus colaboradores/as se retiren a las 13hs los días viernes.

Rediseñar los puestos laborales y las tareas de las personas, permite modificar el clima laboral que se da en los departamentos; esto a su vez, puede implicar un nuevo desafío para el/la empleado/a asumiendo nuevos roles y mayores responsabilidades.

Puede ocurrir que la persona realice siempre las mismas tareas rutinarias y repetitivas; su productividad y motivación pueden verse afectadas. En este punto, es fundamental el papel que cumpla la organización, ya que es la responsable de aumentar:

- ✓ Las expectativas: creer que el esfuerzo de la persona llevará a un desempeño deseado.
- ✓ Instrumentalidad: el desempeño estará asociado con la recompensa buscada.
- ✓ Valencia: importancia que tendrá la recompensa.

Según lo enunciado con anterioridad, se puede corroborar que, la empresa es la responsable de estructurar el ambiente de trabajo donde prevalecen sus empleados/as promoviendo comportamientos cada vez más productivos y eficientes, que influyan en las funciones individuales de los colaboradores/as como así también, en sus emociones a nivel personal.

Otra de las preguntas importantes de tipo abierta que se realizó fue: ¿Qué lo motiva al realizar su trabajo? Las respuestas fueron:

- “Mejorar lo que hacemos”.
- “Me gusta mi profesión”.
- “Sentirme parte de la compañía”.
- “Mi familia”.
- “El desarrollo profesional”
- “Tener desafíos”.
- “Somos como una familia más y nos brindamos soluciones entre todos”.
- “Me gusta lo que hago, me siento cómodo en mi puesto de trabajo”.
- “Cumplir con el equipo y que todos apuntamos hacia el mismo objetivo”.
- “El compromiso y la responsabilidad”.
- “Es un muy buen lugar para trabajar y tengo muchos beneficios que difícilmente podría conseguir en otro trabajo. Además, es desafiante”.
- “La posibilidad de relacionarme con distintos sectores y brindar soluciones”.

- “El sentimiento de estar aportando y aprendiendo de un sector clave para la sociedad”.
- “Me gusta trabajar de lo que estudié y crecer en el puesto”.
- “Tener desafíos”.
- “La estabilidad que ofrece la empresa”.
- “Los desafíos”.
- “Cumplir con las expectativas del puesto y brindar soluciones”.
- “El ambiente laboral”.
- “Me gusta lo que hago”.
- “Servir a la organización y aprender”.
- “El clima laboral”.
- “La necesidad de cumplirle a las personas que confían en mí”.
- “Ganar experiencia. Darles un valor agregado a mis tareas”.
- “El sentido de pertenencia y profesionalismo”.
- “Saber que estoy trabajando en una empresa que me estabilidad y sentirme útil para formar parte del objetivo general, que es generar energía eléctrica y que cada uno de nosotros formamos parte de esto”.
- “El factor económico”.
- “El buen clima y los nuevos desafíos”.

Si bien para muchas personas de diferentes organizaciones, uno de los aspectos más importantes es el económico, no siempre es el único.

Un ambiente de trabajo agradable, acompañado de un progreso y crecimiento a nivel personal, pueden ser ejes motivadores para una persona, junto al factor económico.

En función de los comentarios que realizó el personal de Orazul Energy, se desprenden dos conceptos sumamente interesantes acerca de la teoría de necesidades adquiridas de McClelland:

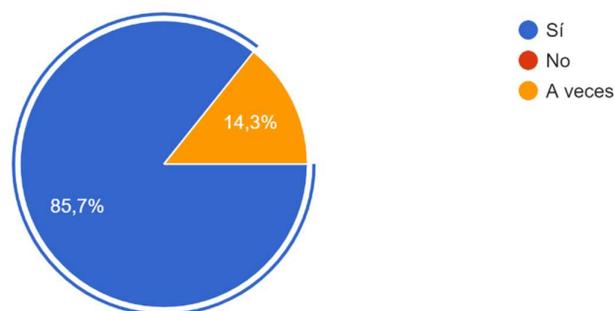
- 1) La necesidad de realización: las personas buscan el éxito y la realización personal, a partir de asumir responsabilidades que les permitan resolver sus problemas.

- 2) La necesidad de afiliación: logran establecer buenas relaciones interpersonales y cercanas con un equipo de trabajo, con el fin de ser aceptado por los demás. Se prefieren relaciones de cooperación y reciprocidad.

Lo mencionado con anterioridad, guarda una relación directa con el grado de participación y sugerencias que el personal de Orazul puede aportar en diferentes momentos:

Gráfico 29. Interés de la compañía ante sugerencias.

6.4 ¿La empresa demuestra interés por las sugerencias que propone?
28 respuestas



Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Un 85,7% afirmó que la organización demuestra interés por las sugerencias que propone cada empleado/a, mientras que, solo un 14,3% indicó que a veces hay interés en las sugerencias que proponen los empleados/as.

Cuando el empleado/a sabe que es escuchado por la organización, su grado de motivación aumenta, al sentir y saber que sus ideas también forman parte de las decisiones que se están tomando.

Sin embargo, aspectos como la posibilidad de crecimiento, progreso y experiencia pueden llevar a que, la persona compare sus aportes y retribuciones con la de otros/as compañeros/as (teoría de la equidad). Los empleados/as pueden compararse con personas del mismo departamento o de otro sector, como así también con puestos de otras organizaciones. Esta “teoría de la equidad”, implementada por el psicólogo John Adams intenta explicar la justicia distributiva que puede existir en una organización. Si existe una

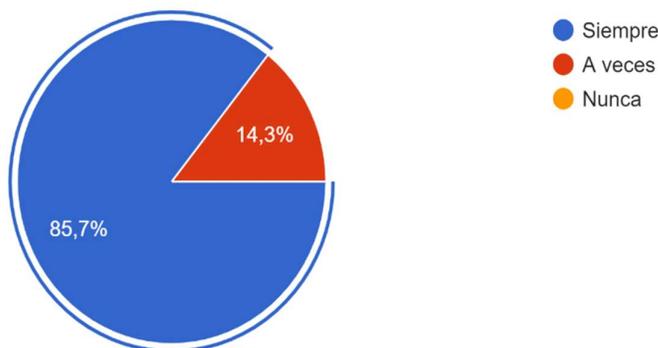
percepción de justicia, las personas se sentirán dispuestas a colaborar y ayudar a otras en acciones de tipo voluntarias, promoviendo un ambiente de trabajo más alentador e integrador.

Veinticuatro personas (85,7%) indicaron que el equipo para el cual trabajan estimula y anima el desarrollo de sus actividades. Solo cuatro encuestados/as indicaron que a veces se estimula las actividades de la persona. Hay que destacar como elemento positivo que, nadie respondió la opción de que nunca se estimula y anima el desarrollo de las actividades.

Gráfico 30. Desarrollo de actividades promovidas por el equipo de trabajo.

6.3 Su equipo: ¿Estimula y anima el desarrollo de sus actividades?

28 respuestas

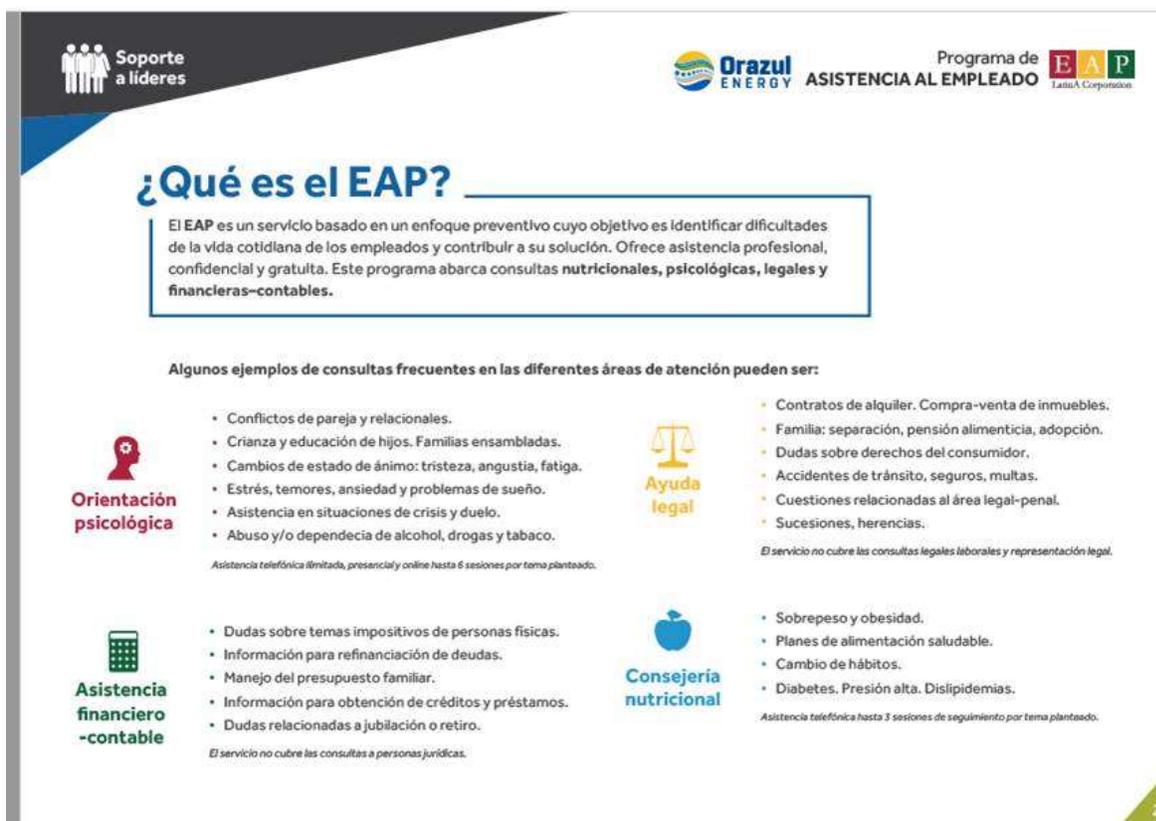


Fuente: Gráfico extraído de las encuestas realizadas en Google Forms.

Por último, hay que resaltar que la empresa analizada, brinda diferentes tipos de herramientas y programas cuya finalidad es la de favorecer a cada uno de sus integrantes.

Al momento de confeccionar este trabajo, la sociedad y el mundo se encuentran en un momento sumamente delicado en virtud de la pandemia por el COVID-19. Una de las herramientas que tomó la empresa Orazul Energy fue la de brindar un programa de asistencia al empleado/a total y estrictamente confidencial.

Gráfico 31. Programa de asistencia al empleado/a



Soporte a líderes

Orazul ENERGY Programa de **EAP** ASISTENCIA AL EMPLEADO LatinA Corporation

¿Qué es el EAP?

El EAP es un servicio basado en un enfoque preventivo cuyo objetivo es identificar dificultades de la vida cotidiana de los empleados y contribuir a su solución. Ofrece asistencia profesional, confidencial y gratuita. Este programa abarca consultas nutricionales, psicológicas, legales y financieras-contables.

Algunos ejemplos de consultas frecuentes en las diferentes áreas de atención pueden ser:

- Orientación psicológica**
 - Conflictos de pareja y relacionales.
 - Crianza y educación de hijos. Familias ensambladas.
 - Cambios de estado de ánimo: tristeza, angustia, fatiga.
 - Estrés, temores, ansiedad y problemas de sueño.
 - Asistencia en situaciones de crisis y duelo.
 - Abuso y/o dependencia de alcohol, drogas y tabaco.

Asistencia telefónica ilimitada, presencial y online hasta 6 sesiones por tema planteado.
- Ayuda legal**
 - Contratos de alquiler. Compra-venta de inmuebles.
 - Familia: separación, pensión alimenticia, adopción.
 - Dudas sobre derechos del consumidor.
 - Accidentes de tránsito, seguros, multas.
 - Cuestiones relacionadas al área legal-penal.
 - Sucesiones, herencias.

El servicio no cubre las consultas legales laborales y representación legal.
- Asistencia financiero-contable**
 - Dudas sobre temas impositivos de personas físicas.
 - Información para refinanciación de deudas.
 - Manejo del presupuesto familiar.
 - Información para obtención de créditos y préstamos.
 - Dudas relacionadas a jubilación o retiro.

El servicio no cubre las consultas a personas jurídicas.
- Consejería nutricional**
 - Sobrepeso y obesidad.
 - Planes de alimentación saludable.
 - Cambio de hábitos.
 - Diabetes. Presión alta. Dislipidemias.

Asistencia telefónica hasta 3 sesiones de seguimiento por tema planteado.

Fuente: empresa Orazul Energy Cerros Colorados S.A

Dicho programa, le permite a la persona abordar diferentes aspectos y temáticas de la vida cotidiana, los cuales pueden verse afectados en los tiempos actuales. El nivel de impacto que tiene este programa para las personas es muy importante, tanto para su vida personal como para su función a nivel laboral. Hay que entender que las personas son seres sociales complejos atravesados/as por diferentes aspectos en su vida diaria; la motivación que puede recibir una persona al saber que cuenta con asistencia personalizada en diferentes abordajes y situaciones, puede contribuir en gran medida a un mejor desempeño personal y laboral.

Por otro lado, la empresa también proporciona un programa de ética y cumplimiento corporativo, dirigido a sus colaboradores/as cuyo principal propósito es informarles qué aspectos deben tener presente a la hora de realizar sus funciones en los puestos que correspondan. Este aspecto, permite que todo el personal de la empresa, trabaje bajo un mismo estándar de procesos acompañados de un compromiso responsable reflejado en la ética de sus actos y, por ende, en el clima laboral a nivel corporativo.

Gráfico 32. Programa de capacitaciones.



4

Fuente: Orazul Energy Cerros Colorados S.A

2.7 Análisis e interpretación de datos de entrevistas realizadas al personal de Orazul

Energy:

Las mismas se realizaron a diferentes empleados/as de la organización, quienes ocupan distintos puestos y niveles jerárquicos (analistas, jefes/as y gerentes). Se mantiene la confidencialidad, tanto del puesto como del nombre, preservando su identidad. También se aclara que, algunos fragmentos de ciertas entrevistas, fueron omitidos para preservar a la persona.

En todas ellas, se evidencian respuestas muy favorables y positivas en torno a los conceptos analizados y desarrollados en esta tesina.

Se han tomado una serie de códigos para el análisis de las entrevistas elaboradas, identificando los comentarios más relevantes sistematizando y ordenando la información de tal manera, que puedan verse reflejados aquellos aspectos y elementos que están más presentes en Orazul Energy Cerros Colorados SA. Los mismos se abordan a continuación:

Trabajo en equipo

Cada una de las personas entrevistadas, ha destacado el compromiso de cada uno de sus compañeros/as en lo que respecta al trabajo en equipo para poder lograr los resultados de forma satisfactoria. Se destacan los siguientes comentarios al respecto:

- “Yo tengo un equipo de trabajo, que yo puedo explicar la problemática o lo que tenemos que modificar, puedo compartir con ellos y si ellos ven que hay que cambiar algo, lo podemos conversar”.
- “... un equipo de trabajo alineado.”.
- “...anualmente se presentan proyectos de mejora de procesos y que abarca todas las áreas, todos los departamentos.”.
- “Hoy es distinto, es como que los líderes se apoyas más en el equipo de trabajo”.
- “...realmente no podría hacer nada de todo eso si no tuviera a los chicos que trabajan conmigo”.
- “...trabajamos re bien en equipo”.
- “En la empresa todos somos parte de un equipo y vamos hacia un mismo objetivo”.

Motivación

En lo referido a la motivación, se han desprendido una serie de comentarios en los entrevistados/as que impactan directamente en el desempeño de las funciones de los puestos que se ocupan. El proceso de motivación que señalaron las personas, se encuentra directamente relacionado e influenciado con el trabajo en equipo generado en la empresa. A su vez, la motivación para algunas personas no solo está en el trabajo, sino también en la familia y en los beneficios que la compañía puede brindar a cada una de ellas. Algunos de los comentarios fueron:

- “Yo siento que no me pesa ir a trabajar”.
- “...de la parte económica también se puede decir que uno está conforme. Tengo una buena obra social que también le doy mucha importancia porque me sirve para mí, para mi familia, así que la verdad es que en ese sentido estoy motivado por todos esos aspectos”.
- “Me gustan los desafíos y la empresa”.
- “El horario de almuerzo, las instalaciones que tenemos también para tener nuestro descanso, la limpieza...”.
- “...el trato también con mis superiores es fundamental, saber que cuento con ellos, y que puedo tener la libertad de expresarme libremente”.
- “Lo que me motiva es tener un equipo, estar cerca de ellos, tratar de desarrollarlos en todo lo que esté a mi alcance”.
- “Lo que más me motiva es lo emocional, las personas, el vínculo...”
- “...leer digamos, los números de la compañía y entender mi mirada o mi análisis sobre eso, agrega valor, me gratifica un montón...”.
- “...puedo ver un crecimiento enorme, y un aprendizaje enorme. Y siempre pude ser genuina en mi trabajo, y eso es parte de la cultura organizacional de la empresa”.
- “Fundamentalmente, el poder desarrollarme y el espacio en que me permite la empresa, poder volcar mis mejores conocimientos, capacitarme para lo que me falta aprender.
- “El grupo de trabajo, el equipo...”.
- “... siempre tuve posibilidad de progresar profesionalmente, laboralmente...”

- "...me motiva el ambiente de trabajo, la verdad que es bueno, me motiva el trabajo en equipo sin dudas".
- "Mi motivación es mi familia y tener también un bienestar, con lo cual mi familia es un motivador y el bienestar que yo busco económicamente quizá también es otro motivador".

Uno de los comentarios que llamaron la atención sobre el proceso de comunicación y motivación laboral es el que realizó uno de los entrevistados: reconoció que muchas veces, las personas no son conscientes del impacto que pueden generar en el estado de ánimo y en el comportamiento de otros/as:

- "Con respecto a la motivación, es cierto que a veces subestimamos la capacidad que tenemos de influenciar en el resto de las personas, así sean compañeros, ya sean reportes, ya sean líderes y debemos reforzar ese concepto de que, a veces lo subestimamos. Digo, lo subestimamos todos porque a veces pensamos que no vamos a influir, pero nuestra comunicación, nuestros comentarios, nuestra motivación... podemos influir mucho en las personas, para bien o para mal por supuesto".

Rigidez y antigüedad

Dentro de los límites mencionados para la propuesta de este trabajo, se hizo hincapié en los años de antigüedad que tienen algunas personas de la organización analizada, lo cual puede presentar un cierto grado de resistencia y rigidez en las funciones laborales que los empleados/as van realizando de forma diaria. Acostumbrados/as a realizar y cumplir procesos de una determinada manera, comunicando y transmitiendo información del mismo modo durante varios años, puede llevar a que se generen burocratizaciones en los procesos y en las tareas departamentales.

Este tipo de comportamientos puede generar dificultades para mejorar el clima laboral de una organización. A continuación, se destacan algunos comentarios de los entrevistados/as en función de estos aspectos:

- "...las cosas que desmotivan, tienen que ver con las cosas personales como también por cuestiones de procesos, de procesos que queremos cambiar, que

parecen burocráticos, de no conseguir respuesta o de no conseguir la respuesta que esperábamos...”

- “Tenés que ser flexible. Creo que es necesario digamos. Sino el cambio no ocurre, si sos rígido, es muy difícil, te terminas enfermando...”
- “...cambiar los viejos paradigmas por nuevos paradigmas. O derribar viejos paradigmas que ya están obsoletos o que la realidad te fue cambiando digamos... Obviamente vos querés a veces cambiar un proceso o hacer algo distinto, y vas a encontrar resistencia al cambio...”
- “...mi jefe directo es un poco rígido o un poco complicado”.
- “...tengo un superior que es bastante rígido...”

Al hablar sobre este tipo de rigidez, pueden aparecer ciertas desmotivaciones en las personas que ocupan los diferentes puestos laborales. Puede ocurrir también que, un empleado/a se encuentre motivado/a personalmente, pero cuando debe desenvolverse en el equipo de trabajo, sienta desmotivación, al saber que un jefe/a tiene la característica de ser rígido/a. En este sentido, la posibilidad de un cambio proponiendo mejoras se torna un tanto complejo y se dificulta cada vez más:

- “...me frustro por algunas cuestiones que no puedo hacer y eso me puede llegar a desmotivar. O cuando me desentiendo un poco con mi superior, eso me desmotiva”.
- “Hay jefes que no motivan a sus empleados de la manera correcta. Por ejemplo, cuando alguien hace bien una tarea, cuando alguien puede finalizar un proceso de manera correcta, cumplir con un objetivo, está bueno que a veces la parte motivacional del superior sea una palabra de aliento...”

Por otro lado, si bien algunas personas de la organización identifican ciertos procedimientos como burocráticos, entienden que los mismos a veces, deben ser necesarios:

- “...me desmotiva tal vez la ineficiencia o esas cosas que uno tiene que hacer para cumplir, esas cosas me desmotivan. Pero bueno, también hay que entender que existen políticas, existen procedimientos que, hay cosas que no me gustan, pero también son necesarias para ordenar, para equilibrar...”.

Comunicación

En lo que respecta a la comunicación, podemos decir que, tanto en las encuestas como en las entrevistas realizadas, predomina una comunicación muy eficaz y clara. La información fluye a través de diferentes canales, tanto formales como informales. Otro dato, interesante es que la compañía no cuenta con demasiados empleados/as lo cual facilita y permite que el proceso comunicacional logre un alcance en todos los sectores y/o departamentos. Además, algunos/as destacaron el acceso que pueden tener con sus superiores/as como gerentes, directores/as y presidencia. Este es un aspecto muy positivo para la compañía, ya que todos y todas pueden tener la facilidad para relacionarse y comunicarse con diferentes niveles jerárquicos.

Los comentarios más interesantes fueron los siguientes:

- “La comunicación es clara. Hay diversos medios de comunicación. Siempre los mensajes son claros, son transparentes...”.
- “...muy buen proceso de comunicación. La comunicación fluye”.
- “...existen canales formales de comunicación, existen programas donde, por ejemplo, uno accede a hablar con el número uno de la compañía.”
- “Hay una comunicación muy abierta y anticipada”.
- “En el aspecto comunicacional, veo que hay muchísima atención de parte de los directivos, de recursos humanos y de cada uno de los superiores que tenemos”.
- “...tenemos una comunicación abierta, es una estructura bastante plana, no existen caminos demasiados largos para llegar a donde uno quiere llegar en cuanto a la comunicación, uno puede estar hablando con el jefe, con el gerente, con el director, con la presidente...”.
- “...tenemos habilitada la opción de hablar con el presidente de la compañía”.
- ...yo tengo comunicación directa con mi jefe o con cualquier superior que la quiera tener”.
- “...la compañía tiene un buen punto que es la comunicación”.
- “...tenemos visitas por parte de la presidencia, donde uno puede charlar cara a cara y también tener charlas fluidas...”

Ambiente laboral

Tanto el proceso de comunicación como el de motivación, afectan en gran medida al clima laboral que se desenvuelve en una organización. Tal es así, que muchas veces, los sectores y los departamentos se ven fuertemente influenciados en sus tareas y en sus emociones a nivel personal, producto de una relación permanente entre ambos conceptos; muchas veces, se logran grandes resultados en un equipo de trabajo, siempre que se generen espacios y canales de comunicación adecuados y, si además, existe una constante motivación hacia el personal, promoviendo espacios de participación y actuando como protagonistas de cambios que se van generando a lo largo del tiempo.

En el caso particular de Orazul Energy Cerros Colorados SA, se vislumbran muchos aspectos que permiten y facilitan un ambiente cómodo para que sus empleados/as puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera. Tanto en la encuesta, como en las entrevistas, se han reafirmado conceptos como “condiciones excelentes, sentirme parte de la compañía, somos como una familia, estabilidad, buen ambiente laboral”, etc. Todos estos aspectos reflejan el compromiso y la identidad que desarrolla permanentemente Orazul con las personas. Algunos de los comentarios más destacados en las entrevistas realizadas fueron:

- “...las condiciones excelentes. Me entregaron en el primer día todos los elementos, ropa apropiada para el trabajo, zapatos de seguridad, elementos de protección personal. Me tenían preparados elementos informáticos”.
- “El código de conducta, el código de ética, la importancia que se le da a la seguridad, a la seguridad del empleado también”.
- “Me siento muy cómodo en la empresa trabajando, osea, el clima laboral es muy bueno...”.
- “...tengo mi espacio, mi lugar, buena relación con mis colegas...”.
- “...las condiciones al momento del trabajo que yo tuve que abordar, tanto a nivel digamos, de instalaciones como a nivel trabajo en sí, fueron muy buenas, muy cómodas, muy acorde”.
- “...podemos manejar nuestros tiempos, podemos adecuarnos según nuestra unidad familiar...”.
- “...un lugar donde te sentís cómodo trabajando con un equipo”.
- “Uno a veces busca la motivación desde el lado económico y no lo es todo”.



- "...elegir mi trabajo en función de otras cuestiones y no en lo netamente económico”.
- "...me permiten flexibilizar mis horarios”.
- "...me motiva el ambiente de trabajo, la verdad que es bueno, me motiva el trabajo en equipo sin dudas”.
- "...es muy dinámico y el ambiente de trabajo también lo hace agradable y motivador”.

A su vez, es muy importante volver a decir que, si bien el factor económico para una persona es uno de los elementos que importan y que se tienen en cuenta al elegir un trabajo, no siempre es el más importante.

El personal encuestado y entrevistado reafirmó la idea de que Orazul permite tener un grado de flexibilidad horaria y autonomía para ejecutar las tareas acordes para cada puesto.

Por último, a los entrevistados/as se les preguntó si volverían a elegir a la organización para la cual trabajan actualmente. Todos ellos, contestaron que si:

- “Sí, totalmente”.
- “Sí, sin dudas”.
- “Sí, la volvería a elegir. Sí, la verdad que sí porque es una empresa que me dio muchas satisfacciones. Hace diecisiete años que trabajo en la compañía”.
- “Sí, sin dudas, la volvería a elegir y bueno, repitiendo un poco lo que ya había mencionado, por su propósito, por sus conductas, por su forma de participación de los empleados, el compromiso, el empoderamiento que nos da”.

Luego de lo mencionado en el párrafo anterior, es evidente que el personal de la empresa Orazul Energy encuentra un importante grado de compromiso y pertenencia. Todos ellos/as motivados/as por diferentes aspectos que le dan sentido a sus tareas laborales y por qué no, a su vida personal.

A continuación, se presenta una especie de “nube” con aquellas palabras que más se repitieron en las entrevistas desarrolladas. Encontramos palabras como: comunicación, equipo, ambiente, personas, trabajo, etc. Todas ellas evidencian los principales ejes que tiene en cuenta el personal al hablar del clima organizacional en la compañía, relacionando los procesos comunicacionales y motivacionales que le dan sustento a la organización

tanto en sus propósitos y objetivos, como así también, en cada uno de los vínculos que se van adquiriendo y consolidando en el tiempo.

Gráfico 33. Palabras claves mencionadas en las entrevistas.



Fuente: elaboración propia mediante programa Atlasti

3. CONCLUSIONES

3.1 Aporte teórico y práctico al campo disciplinar

Para el caso de estudio abordado se concluye que, mediante un adecuado clima organizacional, se mejoran los procesos de comunicación y motivación que predominan en un determinado equipo de personas a fin de hacerlos más eficientes. De esta manera, se obtienen mejores resultados en términos de objetivos y metas, rediseñando las formas en que se hacen las tareas, y gestionando los recursos. Este, es uno de los ejes principales que busca la disciplina de la administración.

Ahora bien, también es válido decir y afirmar que, mejorando los procesos motivacionales y comunicacionales se logra alcanzar una mejora en el clima organizacional. Aquí, se empieza a jugar con los conceptos en un doble sentido ya que uno no puede desprenderse del otro. En este aspecto, amerita destacar la importancia y la influencia que tienen estos términos analizados en el presente trabajo; los mismos no pueden estudiarse por separado ni de forma aislada, sino que, por el contrario, se encuentran estrechamente relacionados unos con otros al hablar sobre la motivación, la comunicación y los procesos de mejora a nivel organizacional.

Es importante destacar que las mejoras en los rendimientos de cada empleado/a se ven potenciados con un ambiente de trabajo favorable. Aquí la persona se siente parte de la organización, logrando un alto grado de desempeño en sus funciones y mejorando su bienestar emocional, que puede ser trasladado a su vida personal.

3.2 Conclusiones y recomendaciones

Para este trabajo se estableció un análisis sustentado en relevamientos bibliográficos, como así también en encuestas y entrevistas realizadas al personal de la organización, cuyos abordajes permitieron y facilitaron la identificación de los objetivos y de aquellos aspectos más importantes y destacables que tiene la comunicación y motivación actual en Orazul Energy Cerros Colorados SA.

A su vez, la propuesta a la cual se logró llegar, resultó ser factible y medible, poniendo en evidencia y argumentando la constatación de la hipótesis planteada.

La misma se valida y permite indicar que, los procesos existentes de comunicación y motivación afectan el grado de satisfacción laboral que tienen las personas en sus

diferentes roles y tareas. Esto hace que muchas veces, se generen resultados que no sean suficientes para los diferentes puestos y departamentos que prevalecen en la compañía. Es decir, que no existan procesos eficientes que permitan sostener los resultados del personal de forma óptima y satisfactoria en el tiempo.

Durante el desarrollo y estudio del tema, se corroboran los objetivos que se buscaron en la tesina; es decir, la importancia de la motivación en el personal de la organización y como esta influye en cada rol que debe ocupar el empleado/a. A su vez, se logró identificar un alto grado de motivación y comunicación presente en las personas que trabajan en la compañía. Gracias a las herramientas empleadas durante el trabajo, se ha logrado descubrir el buen clima organizacional que tiene la empresa. El ambiente de trabajo favorable promueve el bienestar de cada empleado/a facilitando la ejecución de cada tarea y función que deben realizar con el propósito de lograr el objetivo que busca la compañía. Siempre refiriendo y haciendo foco en el clima organizacional, es decir, fomentar y propiciar un adecuado grado de relaciones interpersonales favoreciendo las funciones y tareas de los diferentes puestos, cuya finalidad última es el objetivo global de la empresa: generación y distribución de energía eléctrica y comercialización de gas natural; brindando soluciones energéticas, innovadoras y sostenibles para desarrollar cada hogar, ciudad y país.

Lo dicho con anterioridad se cumple siempre que exista un equipo de trabajo alineado y que canalice sus funcionalidades hacia una misma dirección. No se debe dejar de decir que, los mecanismos y las maneras de comunicación que existen y que permitan fortalecer las ideas y los vínculos del personal en sus diferentes cargos son fundamentales para sostener y mantener los objetivos en Orazul Energy.

Cabe destacar que, en la compañía, las tareas y funciones en los puestos laborales, impactan directamente en el resultado de otro departamento; se produce entonces, una relación estrecha de tareas y roles dentro de las diferentes áreas. De manera tal que, el papel que desempeña el clima organizacional en Orazul es sumamente crítico para el logro de los fines que persigue la compañía.

Otro de los ejes sumamente interesantes, radica en la cantidad de empleados y empleadas que tiene la organización. Si bien no es un número bajo, se puede mencionar que cada sector departamental, cuenta con el personal justo y necesario para la realización de las funciones que se necesitan. En este aspecto, es muy importante la fluidez de la

comunicación permanente que se debe ir generando en el clima organizacional, promoviendo espacios de participación, diálogo y facilitando canales de escucha, opiniones y sugerencias para que todos y todas puedan sentirse parte de la compañía. Lo dicho con anterioridad se evidencia en las encuestas y entrevistas confeccionadas, donde los resultados indican que existe un proceso de comunicación lo suficientemente enriquecedor y aprovechado por la mayoría del personal.

Por lo cual, se infiere que, un adecuado proceso de comunicación eficiente, integral y participativo que involucre a toda una organización, logran una mejora en el nivel de relaciones que se van generando en el ambiente laboral y departamental.

Si todo lo dicho, es acompañado por una constante motivación, generada por las figuras más representativas para un empleado/a, como puede ser, un jefe/a, un gerente o un director/a se alcanzará un mayor rendimiento en los resultados de las personas, promoviendo la satisfacción en las relaciones laborales y personales del individuo.

En función de los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que:

Actualmente, las empresas buscan diferentes maneras de desarrollar y fortalecer las capacidades de sus empleados/as. Como uno de los principales ejes, se tiene muy en cuenta el papel que desempeña el clima laboral en la cotidianeidad. Este concepto, se articula mediante la aplicación de una serie de elementos como la comunicación y la motivación laboral, que permiten establecer un importante grado de confianza entre el empleado/a y el equipo de trabajo dentro del cual se desenvuelve.

En lo que respecta a las recomendaciones, las empresas actuales como Orazul Energy Cerros Colorados SA deben continuar propiciando ambientes dinámicos para generar un mayor desarrollo de sus empleados/as, en términos de productividad y satisfacción a nivel personal. Una de las principales herramientas que pueden contribuir a esto, es la retroalimentación o *feedback* que recibe la persona al momento de realizar una tarea vinculada a sus funciones en el puesto. El sentirse reconocido por su jefe/a o por sus pares, aumenta el grado de confianza y su bienestar personal, lo cual la lleva a sentirse cada vez más protagonista y participe del cambio que busca la organización.

Este es uno de los aspectos que podría mejorar Orazul Energy ya que, si bien hay un importante grado de motivación en el personal, los/as superiores/as podrían tomar mayor protagonismo para aumentar el nivel de satisfacción hacia sus subordinados/as. El

reconocimiento constante cuando se logra un resultado buscado, puede ser una de las herramientas que estimulen la satisfacción en la persona, como así también la participación en la toma de decisiones.

Las personas son sumamente complejas en el entorno donde se desenvuelven. Existen muchos aspectos de la vida que influyen en su comportamiento, para bien o para mal. Suele suceder que, las metas y resultados en un puesto laboral estén condicionados por las emociones de la propia persona, muchas veces favorables y otras no tantas.

En la actualidad, existen muchas organizaciones que han logrado involucrarse de alguna manera, con la colaboración de sus empleados/as y han sabido leer el contexto de una forma muy práctica y asertiva. Las mismas han entendido el fuerte entramado social que tiene cada persona, producto del juego entre las emociones e instituciones de las que son parte, articulando y adaptándose a sus propias experiencias. De aquí subyace la idea de que las personas son seres complejos atravesados por distintas realidades de las que son parte.

Como menciona Echeverría en su libro *Ontología del lenguaje*: “los seres humanos son unidades estructuralmente determinadas. Esto significa que lo que les sucede en sus interacciones comunicativas, está determinado por su propia estructura y no por el agente perturbador”. (Echeverría, 2005, pág. 82)

Tanto el entorno de la vida personal, como el laboral impactan directamente en las emociones y en el estado de ánimo de la persona. Retomando la información brindada en la página 78 de este trabajo, es muy importante el papel que cumple la empresa Orazul Energy, brindando un programa de asistencia y apoyo al personal sobre diferentes temáticas como, por ejemplo, psicología, asesoría financiera, jurídica, contable e impositiva, entre otros. Esta herramienta que brinda Orazul, es sumamente importante en estos tiempos de grandes cambios. No hay que olvidarse que, a lo largo del 2020, las interacciones sociales, familiares y laborales se vieron afectadas (producto de la pandemia). Todos los cambios ocurridos, han desencadenado una serie de reacciones en la persona, distorsionando su entorno de forma emocional y relacional. El programa de asistencia al empleado es un gran instrumento de ayuda que pudo aprovechar el personal de Orazul Energy para ser acompañado en estos tiempos de grandes cambios.



En lo referido al proceso comunicacional, es importante decir que el mismo también juega un rol clave para el fortalecimiento de un clima laboral agradable en estos tiempos.

No solo se trata de mantener una comunicación abierta y fluida, también es necesario escuchar y prestar atención a lo que una persona quiere decir en un determinado momento. De manera que, conocer e interpretar la realidad de cómo se siente un empleado/a o un compañero/a es esencial para fortalecer los vínculos y crear un equipo de trabajo que dirija los esfuerzos hacia una misma dirección. En este sentido, Orazul cuenta con un favorable proceso comunicacional, el cual le permite a cada persona integrante de la compañía, relacionarse y vincularse con los diferentes puestos: analistas, gerentes y directivos/as. Todos ellos, pueden intercambiar opiniones y sugerencias cuando así lo deseen y lo crean pertinente.

No existe una barrera en este proceso que le impida a la persona comunicarse con alguien de mayor jerarquía o posición. Es más, existen herramientas para poder dialogar directamente con el directorio y proponer mejoras en cada uno de los procesos que se buscan mejorar permanentemente.

Se habla entonces, de una flexibilidad constante que intenta desarrollar la empresa diariamente, adaptando sus procesos y logrando mejoras en el tiempo.

El solo hecho de mantener un proceso de comunicación eficiente y un grado de motivación constante en las personas, logra que las mismas se sientan cada vez más identificadas con una organización. Se van fortaleciendo lazos de confianza, el crecimiento a nivel personal, la autoestima, la integración con los compañeros/as de trabajo, las habilidades y capacidades interpersonales y por supuesto, la sinergia del trabajo en equipo, que a la larga va generando enormes beneficios que conllevan a resultados óptimos.

En este apartado, también es importante recalcar como otro de los ejes clave, el programa de ética y cumplimiento corporativo que lleva adelante la compañía. Aquí, se realizan capacitaciones al personal sobre diversas temáticas que permiten trabajar y preservar el negocio corporativo de forma correcta, tanto a nivel interno como externo (partes interesadas).

Mediante este tipo de herramienta, los empleados/as van adquiriendo un sentido de pertenencia con la cultura que desarrolla la organización, y esto promueve el propósito de un equipo de trabajo alineado en sus diferentes valores y principios éticos.

Algunos de estos principios que materializa la corporación en sus portales y plataformas son los siguientes:

- Cada socio cuenta: conscientes de la dimensión de las decisiones que se toman (necesidades del entorno y del impacto que se genera con los grupos de interés).
- Enfocados en crear valor: generar el valor a través de la innovación, el crecimiento y la eficiencia.
- La ética guía los actos: actuar con transparencia, honestidad y respeto.
- Impulsar el cambio: búsqueda de nuevas ideas alineadas a los propósitos de la compañía. Se cuestionan y no se conforman con el *statu quo*.
- Equipo empoderado y responsable: se empodera a los colaboradores. Se encuentran comprometidos y se adueñan de las tareas y responsabilidades.⁸

Los resultados analizados en la empresa Orazul, demuestran que la misma mantiene un equilibrio entre el trabajo, el ambiente laboral y la vida personal que tiene cada uno de sus empleados/as. La flexibilidad se encuentra muy presente en las personas creando un ambiente y un entorno laboral agradable, integrador y participativo. Sin embargo, se invita a que la compañía siga promoviendo y mejorando cada vez más la confianza entre los diferentes puestos y cargos, fortaleciendo una mayor comunicación y relación de las figuras más importantes y representativas de la compañía hacia los demás puestos.

⁸ Información extraída de la web: www.inkiaenergy.com

4. MATERIAL BIBLIOGRÁFICO UTILIZADO

- Bustamante Ospina, E. (2010). El clima de comunicación, motivación y satisfacción laboral en un proceso de atención primaria en Colombia. (Ospina, 2010)
- Chiavenato, Idalberto. (Chiavenato, 2009)
- Constanza Ramos Moreno, D. (2012). El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. (Moreno, Agosto de 2012)
- De la Cruz, N. (2007) La motivación comunicacional y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización. (Cruz, 2007)
- Estrada, J., Pupo, J., Rodríguez, Y. y Andalia, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (Jose Estrada, 2009)
- Indira, S. y Olaguer, E. (2018). Relaciones interpersonales en el clima laboral de la Universidad Tecnológica del Chocó Diego Luis Córdoba. (Olaguer, 2018)
- Juárez Adata, S. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. (Adata, 2012 - México)
- Peralta, R. (2002). El clima organizacional. Gestiópolis – Colombia. (Peralta, 2002)
- Ray, F. y Ramon Linares, J. (2018). Motivación y clima laboral en el personal administrativo de la dirección regional de educación Amazona. (Felipe Ray, Agosto 2018)
- Toro Álvarez, F. y Sanin Posada, A. (2013). Gestión del clima organizacional: intervenciones basadas en evidencias. (Fernando Toro Alvarez, Enero 2013)
- Varna Hernández, J., Quintana Tápanes, L., Mederos Torres, R. y Guedes Díaz, R. (2009). Motivación, satisfacción laboral, liderazgo y su relación con la calidad del servicio. (Hernandez, Quintana, Torres y Díaz, Marzo 2009)
- Raúl Aranoa y otros (2016). El origen del clima organizacional desde una perspectiva de las escuelas de administración: un enfoque. (Raul Aranoa Chavez, Agosto 2016)
- Reseña histórica Hidronor SA (economía, 1993)
- Nuevas técnicas de investigación en trabajo social (Chica Rico, 2008)
- Los principios de la Administración científica (Taylor, 1911)
- Ontología del lenguaje (Echeverría, 2005)

5. ANEXOS

1. Entrevistas confeccionadas al personal de Orazul Energy.

Entrevista realizada el 10/07/2020 a las 11:00 am. a través de Teams Empresarial

Entrevistador: - Cuénteme un poco cómo fueron las condiciones, el momento, o el contexto cuando usted ingresó en la empresa.

Entrevistado: - Mira, el contexto fue más o menos hace 4 o 5 años atrás; las condiciones excelentes, me entregaron en el primer día todos los elementos, ropa apropiada para el trabajo, zapatos de seguridad, EPP (elementos de protección personal). Me tenían preparados elementos informáticos como una computadora, celular; así que la bienvenida fue con la introducción de la charla de seguridad. Todas las charlas previas que uno tiene al ingresar a un trabajo de estas características donde trabajas en una empresa que se trata de generar energía eléctrica y hay que saber previamente algunos conceptos.

Entrevistador: - Bien; ¿Y anteriormente ha estado en una organización de estas características?

Entrevistado: - No, nunca estuve en una empresa multinacional; trabajé en empresas más chicas, así que ahí se puede notar realmente la diferencia de lo que es una empresa multinacional; de lo que son las políticas, el código de conducta, el código de ética, la importancia que se le da a la seguridad, a la seguridad del empleado también.

Entrevistador: - Lo tienen muy en cuenta eso...

Entrevistado: - Claro, al entregarte todo los EPP (elementos de protección personal) necesarios para que vos hagas tu trabajo de la manera más segura tiene sus costos. Y una empresa que realmente le da importancia a tu seguridad te da ese apoyo de esa parte.

Entrevistador: - Perfecto, bien; bueno: ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la empresa... en la organización?

Entrevistado: - Mira, el proceso de comunicación es bastante bueno, en general se hacen comunicaciones generales de todo lo que tenga que ver con la empresa cada seis meses. Eso está bueno porque uno se entera de cosas que por ahí en la empresa si no lo comunican de esa manera directamente vos no te enteras. En la empresa todos somos parte de un equipo y vamos hacia un mismo objetivo digamos.

Entrevistador: - Ah, bien.

Entrevistado: - Por esa manera, digamos, nos enteramos de los objetivos logrados o no, y los desafíos a cumplir y la verdad que es bastante buena la comunicación, en ese sentido.

Entrevistador: - Osea, que se hace dos veces al año esas reuniones, entre todos los empleados.

Entrevistado: - Si, dos veces al año. Después tenemos charlas y reuniones a nivel equipo, digamos, que pertenecemos por sectores, que esas si son una vez cada quince días y ahí si te vas enterando, digamos, de las novedades.

Entrevistador: -Bien.

Entrevistado: - Osea que siempre estas informado, digamos, de lo que, de las novedades que hay a nivel empresa.

Entrevistador: - ¿Identifica algunos aspectos negativos de la comunicación, algunos elementos que vea que no están presentes o que no los considere apropiados?

Entrevistado: - No, la verdad que no, pensándolo en este momento no se me ocurre ningún aspecto negativo, son como muy globales los temas que se tratan, digamos, las condiciones de seguridad, los casos de accidentes, se tratan los valores económicos, los objetivos económicos. Así que no, la verdad que son bastantes completos los temas que se tratan.

Entrevistador: - ¿Qué aspectos lo motivan al realizar su trabajo?

Entrevistado: - Mira, los aspectos que a mí me motivan... yo me siento muy cómodo en la empresa trabajando, osea, el clima laboral es muy bueno, yo siento que no me pesa ir a trabajar y sinceramente lo digo, obviamente que hay muchas condiciones que te motivan en el momento de elegir un trabajo, pero la verdad que yo estoy muy cómodo, tengo mi espacio, mi lugar, buena relación con mis colegas, de la parte económica también se puede decir que uno está conforme, tengo una buena obra social que también le doy mucha importancia porque me sirve para mí, para mi familia, así que la verdad es que en ese sentido estoy motivado por todos esos aspectos, digamos.

Entrevistador: - Es un conjunto de elementos que conforman, por ahí, la satisfacción que puede tener un empleado.

Entrevistado: - Sí, la verdad que sí, sí, yo lo siento así...

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Es como... como todo, incluido en un trabajo digamos. Tener buena relación con tus compañeros, tener un buen lugar de trabajo, así, en ese sentido, lo puedo definir de esa manera.

Entrevistador: - Bien. ¿Encuentra algún aspecto que lo desmotive?

Entrevistado: - Mira, en algún momento... teniendo en cuenta que es una empresa multinacional y en su momento las tarifas estaban dolarizadas, como que no encontraba una buena actualización que es el salario, pero fue una etapa, digamos; después, así otra cosa no.

Entrevistador: - Ok; respecto a la organización: ¿La volvería a elegir?

Entrevistado: - Si, totalmente.

Entrevistador: - Y en función de la comunicación y motivación que hay en la empresa, ¿desea agregar algo más, tiene algún comentario adicional para hacer?

Entrevistado: - Con respecto a la comunicación, como te decía, no, la verdad que es buena, también tenemos visitas por parte de la presidencia, donde uno puede charlar cara a cara y también tener charlas fluidas, digamos, de todo tipo de temas. Donde se puede abordar cualquier consulta, digamos, así que, en ese sentido, por ahí yo no encuentro ningún motivo negativo digamos... que te pueda comentar. No solamente negativo, sino a modo de oportunidad de mejora, digamos.

Entrevistador: - Bien; bueno, muchas gracias por su tiempo y espacio.

Entrevistado: - Bueno, gracias a vos; que te vaya bien, éxitos.

Entrevista realizada el 11/07/2020 a las 13:00 hrs. a través de Teams Empresarial

(Se identificaron dificultades para comprender al entrevistado/a, tanto en la conectividad como en la claridad del sonido y a la vez, con muchos ruidos de fondo).

Entrevistador: - Bueno, antes que nada, agradecerle el tiempo y el espacio que se tomó para poder llevar adelante esta entrevista, a fines de contribuir con el desarrollo de este trabajo, de esta tesina.

Entrevistado: - Gracias a vos.

Entrevistador: - Bueno; cuénteme un poco ¿Cómo fueron las condiciones, el momento o el contexto cuando ingresó en la empresa?

Entrevistado: - Uh (ríe), osea ¿Cómo entre yo? ¿en qué condiciones estaba yo laboralmente?

Entrevistador: - Exactamente. Qué condiciones, que contexto social, también.

Entrevistado: - Va a ser larga esta respuesta...

Entrevistador: - No hay problema.

Entrevistado: - Yo entré hace ya algunos años, estaba trabajando en forma independiente, me llamaron... fue la selección interna primero, no estaba abierta todavía; la búsqueda personal de la empresa llamaba entre sus conocidos, y en principio yo no quería modificar mi forma de trabajo porque tenía libertad, flexibilidad horaria principalmente. Entonces entrar a trabajar en la empresa me parecía que tenía que cumplir un horario, y era medio... bueno, no tenía ganas de eso. Pero cuando fui a la entrevista, me pareció super interesante la propuesta, entraba en otro sector que no es en el que estoy ahora, y bueno, pasé varias entrevistas, me pareció interesante y entré. Pero bueno, la propuesta económica no era muy buena, pero en la propuesta profesional si me parecía interesante.

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Entré porque me pareció interesante eso.

Entrevistador: - Perfecto.

Entrevistado: - No sé si querés que agregue algo más.

Entrevistador: - No, no. Está muy bien. ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la empresa?

Entrevistado: - Que complicado (se ríe).

Entrevistador: - Si identifica algunos elementos que son buenos a la hora de poder tener una comunicación tanto con los sectores inherentes a su área como también con otros departamentos, que no están directamente vinculados con su sector. Si usted ve en ese proceso de relación y comunicación... si encuentra aspectos positivos en lo que es la comunicación, y si además identifica algunos que son negativos.

Entrevistado: - Si, no... en general la comunicación con mi jefe directo es buena. Yo todo le planteo y si quiero hacer algunas... algún trabajo de una forma diferente a la que se está haciendo lo planteo, él lo eleva a sus superiores y generalmente, siempre hasta ahora nos aprobaron todo de lo que pedimos, en cuanto a proyectos. Osea que, para mí, desde ese punto de vista es fantástico. Todo lo hablo yo con mi superior. Además, yo tengo un superior que es bastante rígido, pero le termino mostrando mi punto de vista y lo conversamos.

Sí, eso está bueno... si se puede se hace, y sino no... pero en general es bastante abierto en ese sentido. Tiene sus formas, pero...

Entrevistador: - Entonces en lo que respecta a su departamento la comunicación es bastante... fluye en un buen sentido.

Entrevistado: - Sí, yo con mis reportes digamos... eso sí, lo charlamos todos totalmente abierto, bueno tenemos una reunión semanal en que planteamos cualquier problema que haya desde lo laboral hasta lo personal y si, la verdad que, trabajamos re bien en equipo.

Entrevistador: - Bien; ¿identifica algunos aspectos que por ahí son negativos? ¿O algunos procesos de comunicación que se pueden mejorar?

Entrevistado: - ¿Negativos? Si hay algo que no podemos resolver entre nosotros, lo tratamos con recursos humanos, y seguimos ese camino siempre y llegamos a buen puerto, osea que por ahí sí, ya te digo, personalmente mi jefe directo es un poco rígido o un poco complicado (se ríe), pero lo podemos resolver, lo terminamos resolviendo con recursos humanos. No, no, re bien. No tenemos un... yo creo que es bastante positivo.

Entrevistador: - Bien; ¿qué aspectos le motivan al realizar su trabajo?

Entrevistado: - ¿Qué aspectos?

Entrevistador: - ¿Qué es lo que la motiva en el día a día?

Entrevistado: - Esta es la pregunta que más me costó responderla (por la encuesta), porque lo que más me motiva a mi es que me gusta hacer lo que hago. Osea, me encanta y hace muchos años que me vengo preparando, tengo experiencia en lo que hago, me gusta, y me gustan los desafíos y la empresa. Si bien hago siempre lo mismo, pero me permite hacer cosas de diferente manera. Por ejemplo, nosotros planteamos algo y de repente nos dejan hacer. Para hacerlo entre nosotros, desarrollar ciertos aspectos y demás, entonces eso es lo que más me motiva. Y...

Entrevistador: - Es decir que encuentra un grado de autonomía y libertad para que pueda ejecutar sus tareas.

Entrevistado: - Sí, totalmente. Eso es lo que me motiva a seguir eligiendo este trabajo, osea hacer este trabajo. En cuanto a lo que te da la empresa, digamos, va no sé si está orientado a eso la pregunta, pero, va... yo estoy pensando en el cuestionario (por la encuesta) creo que vos preguntas...

Entrevistador: - No, acá pueden ser preguntas... motivar en todo sentido tanto en lo personal, en lo económico, familiar, flexibilidad, todos elementos que usted considere importantes y que sienta que le dan ese empujón para hacer sus actividades, es un conjunto de características, por así decirlo.

Entrevistado: - Claro, por eso, lo que me motiva es eso, que me encanta lo que hago, y lo que me hace seguir eligiendo trabajar acá es que me encanta lo que hago, pero a su vez tengo la flexibilidad esa de poder, si bien tenemos el horario estricto, pero podemos manejar nuestros tiempos, podemos adecuarnos según nuestra unidad familiar. Por ejemplo, Yo corrí el horario laboral, y demás, entonces eso es algo que me hace seguir eligiendo este lugar.

Entrevistador: - ¿Encuentra algún elemento que la desmotive?

Entrevistado: - ¿Qué me desmotive?

Entrevistador: - Algún aspecto que la desmotive.

Entrevistado: - En realidad y por ahí, por ejemplo, en realidad la parte económica, osea, cuando yo tengo que elegir algo, gracias a Dios, puedo tener un poquito de libertad y elegir mi trabajo en función de otras cuestiones y no en lo netamente económico, entonces gracias a Dios, puedo elegir otras cosas. Porque si fuera por lo económico, a lo mejor elegiría otra. No es que me desmotiva tampoco, sino capaz que hay épocas en la empresa que pasamos momentos difíciles y se pone como, no sé, capaz que es personal mío, yo veo que, o me frustro por algunas cuestiones que no puedo hacer, y eso me puede llevar a desmotivar. O cuando me desentiendo un poco con mi superior, eso me desmotiva. Pero, en general... pero bueno, perdón que me hablabas...

Entrevistador: - No, no, por favor. Respecto a la organización ¿la volvería a elegir?

Entrevistado: - Sí, totalmente.

Entrevistador: - Podemos decir que usted encuentra en su desarrollo y profesionalismo que se ha preparado en la universidad, con el título que tiene... encuentra una relación directa con lo que está haciendo en la empresa.

Entrevistado: - Sí, totalmente.

Entrevistador: - En función de la comunicación y motivación de la empresa, ¿Desea agregar algo más, tiene algún comentario?

Entrevistado: - Ay no sé, muy complicado.

Entrevistador: - Algo que quiera aportar, que quiera decir.

Entrevistado: - No sé, ayúdame.

Entrevistador: - Capaz no tiene más nada para decir y ya está.

Entrevistado: - No se me ocurre nada ahora, no sé si escribí algo en la encuesta, pero ahora no se me ocurre nada que decirte.

Entrevistador: -No hay problema. Está perfecto. Bueno, gracias.

Entrevista realizada el 11/07/2020 a las 16:30 pm. a través de Teams Empresarial)

Entrevistador: - Bueno, para comenzar muchas gracias por el tiempo que se toma para realizar esta entrevista, y si le parece, vamos con la primera pregunta.

Entrevistado: - Por favor, cómo no, no hay ningún problema.

Entrevistador: - Cuénteme un poco como fueron las condiciones, el momento o el contexto cuando usted ingresó a la empresa.

Entrevistado: - La verdad que las condiciones, al momento del trabajo que yo tenía que abordar, tanto a nivel, digamos, de instalaciones, como a nivel trabajo en sí fueron muy buenas, muy cómodas, muy acorde, y la verdad que eso hizo que mi trabajo fuese mucho más fácil al inicio, bueno, de lo que es este, de empezar a trabajar en la empresa, en la compañía.

Entrevistador: - Bien; ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la organización, y si, además, identifica algunos negativos?

Entrevistado: - Bueno, como procesos positivos la verdad que la compañía tiene un buen punto que es la comunicación, tenemos lo que es la comunicación en general, en la cual se nos informa en diferentes reuniones cómo va la empresa actualmente y nos comunican todos los informes necesarios, digamos. Y después, otra cosa que tenemos es comunicación individual, yo tengo comunicación directa con mi jefe o con cualquier superior que la quiera tener, cosa que a veces en otras instituciones, en otras empresas no existe. Considero que es una comunicación abierta y positiva, y siempre se le da lugar al empleado para poder abordar diferentes temas.

Entrevistador: - Osea que se trata por lo general, en el caso de usted, de una comunicación bidireccional.

Entrevistado: - Sí.

Entrevistador: - Que va en las dos direcciones...

Entrevistado: - Tal cual. Si, podemos llegar a hablar desde una comunicación entre pares, a nivel empleado-jefe, y a nivel empleado-presidente. Podemos tener ese diálogo como quizás en otras empresas no ocurre entonces es un buen punto porque abre también el

mensaje para que el empleado pueda dirigirse libremente a lo que quiera, comunicarse y expresarse libremente, las veces que quiera hacerlo.

Entrevistador: - Bien; ¿Y existen algunos elementos o procesos de la comunicación que cree que se puede mejorar? ¿O algunos elementos que encuentra usted cómo negativos?

Entrevistado: - Yo creo que sí, hay elementos, los canales que hay hoy en día, que tenemos también habilitados para la comunicación no solamente son personales, sino que también tenemos diferentes canales o medios por los cuales podemos acceder y comunicarnos ante cualquier inquietud. Tenemos un portal de recursos humanos, el portal del empleado que le llaman donde, bueno, ahí uno libremente puede expresar y hasta hay una opción en la cual tenemos habilitada la opción de hablar con el presidente de la compañía, si tenemos alguna duda, si hay algo que queremos hablar y no queremos que otras personas se enteren y hablarlo directamente con el presidente tenemos la posibilidad de hacerlo.

Quizá pueda existir otros medios, que se consideren hoy en día más apropiados en cuanto a la tecnología, por ejemplo, una comunicación vía celular, vía WhatsApp, que hoy en día también las redes informan e influyen mucho, podría ser otra herramienta interesante. Pero...

Entrevistador: - Un posible aspecto de mejora.

Entrevistado: - Un posible aspecto de mejora. Sí.

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Hoy en día la comunicación que se tiene es bastante abierta, y eso abre también para que puedan implementarse otro tipo de comunicaciones.

Entrevistador: - Muy bien; ¿Qué aspectos la motivan al realizar su trabajo?

Entrevistado: - Hay varios aspectos. El primero y principal es el grupo de trabajo, el equipo de trabajo. La verdad que uno, más allá de su tarea que tiene que cumplir todos los días, el ingresar primeramente a un lugar donde te sentís cómodo trabajando con un equipo acorde, es fundamental para realizar la tarea de la mejor manera. Otros aspectos son las instalaciones, el espacio, la luz con la que se trabaja...

Entrevistador: - La iluminación.

Entrevistado: - La iluminación...

Entrevistador: - Los ruidos.

Entrevistado: - El horario de almuerzo, las instalaciones que tenemos también para tener nuestro descanso, la limpieza, es algo fundamental en lo cual uno... yo particularmente me siento muy cómoda porque es un punto interesante en el que hago hincapié siempre. Y bueno, básicamente, y el trato también con mis superiores, es fundamental, saber que cuento con ellos y que puedo tener la libertad de expresarme libremente.

Entrevistador: - ¿Y tiene algún elemento que la desmotive?

Entrevistado: - No, la verdad que no. No, estoy muy cómoda como hoy en día se viene trabajando.

Entrevistador: - Está muy bueno esto que usted hace referencia en cuanto al grupo de trabajo, a sus pares, ese es un aspecto que por lo general...

Entrevistado: - Es fundamental porque yo particularmente creo que ningún trabajo se logra de manera solo, digamos... siempre necesitamos de otras personas para poder cumplir con nuestros objetivos. Y el llevarse bien con el resto del equipo y de poder tener siempre el apoyo es fundamental, a la hora de tomar decisiones para cumplir nuestro trabajo y bueno, nuestros objetivos.

Entrevistador: - Bien; respecto a la organización ¿la volvería a elegir?

Entrevistado: - Si, sin dudas.

Entrevistador: - Y bueno, ya para ir finalizando, en función de la comunicación y la motivación de la empresa, ¿Desea agregar algo más, tiene algún comentario que quiera hacer?

Entrevistado: - Básicamente la comunicación y la motivación que tenemos, uno a veces busca la motivación desde el lado económico, y no lo es todo, la motivación por el lado económico. Hay diferentes jefes, no es mi caso particularmente, pero hay jefes que no motivan a sus empleados de la manera correcta.

Por ejemplo, cuando alguien hace bien una tarea, cuando alguien puede finalizar un proceso de manera correcta, cumplir con un objetivo, está bueno que a veces la parte motivacional del superior sea o una palabra de aliento, o de decir: lo hiciste bien y demás, eso ayuda mucho al empleado. Y hay veces que, en la organización, tanto en esta como en otras organizaciones, eso no se da, lo cual hace que a veces desmotive, pero yo creo

que tenemos las herramientas necesarias para que, tanto nosotros empleados como superiores, puedan lograrlo en algún momento y es algo que considero que es más motivador que quizá algo económico, es mi pensar. Así que espero que bueno, que las personas que quizá no tengan esa facilidad de hablar con su empleado, de comunicar o transmitirle quizá diferentes opciones de cómo trabaja, cómo se desenvuelve, si lo hizo bien, si lo hizo mal, me parece que es algo fundamental para que no desmotive al empleado.

Entrevistador: - Considera que recibir una retroalimentación, un *feedback* permanente jefe-empleado, empleado-jefe, es una herramienta que no debería faltar en cualquier organización como un aspecto motivador.

Entrevistado: - Si, totalmente, tal cual. Es algo necesario, porque lo es para nuestra vida cotidiana y nuestra vida laboral, entonces, está bueno que si uno está cumpliendo un rol por la empresa, si uno tiene un objetivo en mente y lo cumple, se esmera, se esfuerza, del otro lado uno lo que espera es la motivación en cuanto a: lo hiciste bien, vamos que puedes; no todo es, digamos, se identifica a través de un premio económico, pero bueno, para mí es muy importante el tema de la comunicación y la motivación hacia el empleado como un *feedback*.

Entrevistador: - Tanto para el crecimiento profesional como el desarrollo personal.

Entrevistado: - Si, tal cual. Si porque aparte somos personas que pasamos entre nueve y diez horas por día en la oficina, con lo cual gran parte de nuestro día se basa en eso, en que necesitamos también dar y recibir, si nosotros damos queremos recibir esa motivación que necesitamos para recargarnos de energía y poder seguir trabajando.

Entrevistador: - Bueno, muchísimas gracias por su tiempo, y que tenga buen fin de semana.

Entrevistado: - No, para nada, un gusto. Muchas gracias.

Entrevista realizada el 13/07/2020 a las 15:30 pm. a través de Teams Empresarial)

Entrevistador: - Bueno, antes que nada, agradecerle el tiempo y el espacio que se toma para poder llevar a cabo esta entrevista a fin de poder contribuir con el desarrollo de este trabajo de la Facultad de Economía y Administración, de la Universidad Nacional del Comahue, con la tesina de grado. Si le parece, vamos con la primera pregunta; cuénteme un poco ¿Cómo fueron las condiciones, el contexto, el momento cuando usted ingresó en la empresa?

Entrevistado: - Bueno, cuando yo entre a la empresa, venía de haber trabajado en el mercado por diez años, otras de las empresas que habían sido entregadas en concesión, así que algo de experiencia ya tenía en el rubro, y bueno la empresa pertenecía a otro accionista, en realidad; siempre entiendo que se trata de una concesión y el accionista era otro, y eso, digamos, era bien distinto a lo que es ahora porque era una corporación, y bueno, culturalmente las corporaciones son como, tienen una mirada de negocio largoplacista que es muy distinto a lo que estamos viviendo hoy en la compañía, ¿no? Pero bueno, era un accionista de inversión a largo plazo, conservador, que realmente tenía el foco... una empresa americana, con foco en las personas, trataba a las personas como el activo principal, digamos. Así que, bueno, era un buen entorno de trabajo, había muy buen clima de trabajo porque se trabajaba mucho para tener buen clima de trabajo y desarrollo de las personas.

Entrevistador: - Perfecto, bueno. ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la organización actualmente? Y si, además, identifica algunos negativos o a mejorar.

Entrevistado: - Bueno, en términos de la comunicación, ósea, en mi opinión es que siempre hay cosas para mejorar. Porque para mí, la importancia de la comunicación es realmente suprema, osea, sin buena comunicación, sin comunicación efectiva y sin comunicación real y productiva, me parece que no se puede llegar a ningún lado, entonces si hablamos de comunicación, yo creo que antes, ahora y después siempre hay aires de mejora.

Sin embargo, siempre hubo canales de comunicación, se habla de que tenemos una comunicación abierta, es una estructura bastante plana, no existen caminos demasiados largos para llegar a donde uno quiere llegar en cuanto a la comunicación, uno puede estar

hablando con el jefe, con el gerente, con el director, con la presidente, es una empresa muy chica en ese sentido y entonces el canal sí es muy abierto. Igualmente existe una formalidad en cuanto a la comunicación, existen canales formales de comunicación, existen programas donde, por ejemplo, uno accede a hablar con el número de uno de la compañía a través de programas y se trata de alcanzar todas las personalidades, no? No todo el mundo tiene la capacidad de hablar abiertamente, entonces hay programas. Uno si quiere en la empresa puede acceder y hablar cara a cara, o si le costara por un tema de personalidad o tiene un bajo perfil o lo que fuera, puede hacerlo de manera anónima a través de diferentes programas y canales que tenemos en la compañía. Así que, como... digamos, se le da importancia a la comunicación. Sin embargo, creo que siempre se puede mejorar.

Entrevistador: - Y esto que usted resalta, la idea de que todos se puedan comunicar con la figura representativa, como bien decía, como el caso del CEO eso... esa posibilidad la tienen todos los empleados de la compañía.

Entrevistado: - Absolutamente todos, ya te digo cara a cara o bien con un programa que tenemos en la red que se llama "Habla con la presidente", así que a través de ese canal cualquiera se puede comunicar con ella.

Entrevistador: - Bien, bueno. ¿Qué aspectos la motivan al realizar su trabajo, en el día a día? ¿O qué elementos motivan a usted para que pueda ejercer de forma diaria todas las actividades y tareas pertinentes a su rol?

Entrevistado: - En mi caso particular lo que me motiva es tener un equipo, estar cerca de ellos, tratar de desarrollarlos en todo lo que este a mi alcance. Yo soy una profesional de carrera objetiva y dura, pero con los años me fui dando cuenta que lo que más me motiva es lo emocional, las personas, el vínculo, y la realidad es que lo que más me motiva es poder estar en contacto con el equipo, estar cerca de ellos, tratar de ayudarlos a capacitarlos, acompañarlos. Mi motivación es el equipo, básicamente.

Entrevistador: - Bien, ¿Y encuentra una relación actualmente tanto en su función de puesto como en el profesionalismo para el cual se ha preparado académicamente?

Entrevistado: - Sí, sí porque realmente, no es que no me gusta mi profesión, osea me gusta, si yo... digamos, pienso en lo que me siento a hacer cada día lo disfruto, me gusta, y es

una combinación, digamos, perfecta porque me gusta el trabajo, creo entender algo de mi trabajo, son muchos años de trabajar como “controller”, y leer, digamos, los números de la compañía y entender mi mirada o mi análisis sobre eso, agrega valor, me gratifica un montón, pero realmente no podría hacer nada de todo eso si no tuviera a los chicos que trabajan conmigo y bueno, por eso te digo que es una combinación. Por lo tanto, mi motivación es esa, hago lo que me gusta, con la gente que quiero y con la combinación y el equilibrio entre lo hard y lo soft es perfecto.

Entrevistador: - Bien, siempre haciendo hincapié en lo que es el equipo, el grupo de trabajo y la sinergia, que se va generando de forma natural.

Entrevistado: - Siempre, siempre, la verdad que es mi mayor motivación, pero si por supuesto no podría estar en el lugar que estoy si no hubiera tenido mi formación académica.

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Por lo tanto, creo que transité el camino que tenía que transitar para hoy poder descubrir que es lo que hoy realmente me motiva.

Entrevistador: - Bien, ¿Y encuentra algún elemento que la desmotive?

Entrevistado: - Me desmotivan las injusticias, me desmotiva tal vez la ineficiencia o esas cosas que uno tiene que hacer para cumplir, esas cosas me desmotivan. Pero bueno, también hay que entender que existen políticas, existen procedimientos que, hay cosas que no me gustan, pero también son necesarias para ordenar, para equilibrar el estándar, para decir bueno, hay una vara de medición, y yo me tengo que ajustar a eso. Pero muchas veces sucede que uno se encuentra haciendo cosas que para uno no tienen sentido, a mí me desmotiva hacer cosas sin sentido. Eso me desmotiva.

Entrevistador: - Bien; en cuanto a la organización: ¿La volvería a elegir? ¿Ha tenido alguna posibilidad de trabajo en otra empresa?

Entrevistado: - Si, la volvería a elegir. Si, la verdad que sí porque es una empresa que me dio muchas satisfacciones, hace 17 años que trabajo en la compañía. Transité todos los escenarios, todos... todas las incertidumbres, tuve buenos momentos, malos momentos, pero definitivamente hoy miro hacia atrás y puedo ver un crecimiento enorme, y un aprendizaje enorme. Y siempre pude ser genuina en mi trabajo, y eso es parte de la cultura organizacional de la empresa, más allá de cada vez que tuve que lidiar con unos

accionistas, nunca perdí mi naturaleza, nunca perdí la autenticidad para manejarme y eso es algo que lo valoro un montón. Así que, sí la volvería a elegir, claro.

Entrevistador: - Se sienta identificada y el balance es positivo en ese caso con la organización.

Entrevistado: - Totalmente, yo creo que me voy a ir de la compañía cuando me jubile, o cuando se termine la concesión. Digamos, ya, realmente no tengo quejas más allá que espacios de mejora que uno podría identificar como en cualquier organización.

Entrevistador: - Exactamente, y de hecho las mejoras son oportunidades.

Entrevistado: - Totalmente.

Entrevistador: - Bien; en función de la comunicación y motivación de la empresa: ¿Desea agregar algo más, tiene algún comentario que quiera hacer?

Entrevistado: - Yo creo que en cuanto a la motivación es un trabajo diario y muy personalizado. Y por eso, digamos, hablo de un liderazgo, insisto, personalizado, porque la realidad es que la motivación para cada persona es algo diferente. Entonces...

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Mi trabajo es ese, estar cerca de cada uno para tratar de entender y tener la empatía necesaria con cada persona para poder descubrir que es lo que motiva a esas personas y tratar de trabajar para que esa persona se sienta motivada, y creo que eso sería algo que... ya sería totalmente ideal, un sueño, ¿No? Que cada líder esté pensando en eso o que, porque cada uno tiene un estilo diferente y hay quienes piensan que mi estilo de liderazgo no es el mejor estilo de liderazgo, lo cual es respetable como cualquier otro estilo. Pero...

Entrevistador: - Si sostiene que la motivación es bastante particular para cada persona. Podemos decir que no existe una motivación a nivel global, para todos igual.

Entrevistado: - La motivación es, sea lo que sea, lo que incentiva a las personas a sacar lo mejor de sí, y no necesariamente a todos les pasa lo mismo, entonces, creo que la motivación es lo que inspira, bueno, hacia ahí va; si yo... uno en el camino se encuentra con personas que necesitan que un líder esté cerca... y bueno, porque le gusta sentirse contenido y acompañado.

Otros, sin embargo, quieren sentirse empoderados y eso significa que el líder se mantiene alejado, pero dentro de un vínculo de confianza, y bueno, uno va captando el camino en el liderazgo, va aprendiendo por supuesto y va entendiendo que motivar, hay tantas maneras de motivar como personas existen en el mundo. Así que es totalmente subjetivo.

Entrevistador: - Perfecto, bueno, muchísimas gracias por su tiempo y que tenga un lindo día.

Entrevistado: - Bueno, igualmente para vos.

Entrevista realizada el 17/07/2020 a las 18:28 pm. a través de Teams Empresarial

Entrevistador: -Bueno antes que nada agradecerle el tiempo y el espacio que usted se toma para poder llevar adelante esta entrevista con la finalidad de poder contribuir al desarrollo de esta tesina de grado que es de la carrera de Licenciatura en Administración de la Facultad de Economía de la Universidad Nacional del Comahue. Si le parece, vamos con la primera pregunta, cuénteme un poco cómo fueron las condiciones, el momento o el contexto cuando usted ingresó en la compañía.

Entrevistado: -Bueno te agradezco también por convocarme para formar parte de la tesis y estoy disponible para ir atendiendo a todas tus consultas.

En el momento en que ingresé en la compañía que ya hace más de 15 años en mi caso, estaba haciendo un trabajo en forma independiente de consultoría y tuve la oportunidad de formar parte de un grupo de personas postulantes y bueno, afortunadamente resulté seleccionado en este trabajo que se mezclaron parte de mis trayectorias en trabajos similares como también conocimientos propios de lo que sigo aplicando aquí en la empresa. En ese momento, coincidimos en la empresa tanto en el sueldo, en los horarios de trabajo, mi disponibilidad y también algunos cambios que resultaron en mi vida cómo requerimientos de viajes al interior, formas de viajar hacia la oficina, pero evidentemente en el balance fueron convenientes para mi decisión y bueno llegamos a un acuerdo con la empresa y arranqué a trabajar.

Entrevistador: - Bien. ¿Ha tenido experiencia en este tipo de rubro que es la energía o este fue el primer...?

Entrevistado: - No, en realidad en el rubro de energía es la primera empresa en la cual trabajo. En realidad, también vi la oportunidad, porque analicé los objetivos de la empresa, el grupo que la formaba o que la forma y eso también entusiasmó a que me iba a permitir crecer personalmente dentro de los trabajos que yo puedo formar parte.

Entrevistador: - Bien. ¿Cuáles son los aspectos que destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que tiene la organización? Y si además, identifica algunas falencias o aspectos a mejorar.

Entrevistado: - En el aspecto comunicacional veo que hay muchísima atención de parte de los directivos, de recursos humanos y de cada uno de los superiores que tenemos en todos los rangos de la empresa donde se es muy claro en la comunicación. Anticiparse lo máximo posible para que no haya supuestos de parte de los reportes o de parte de la gente en general sea empleado, proveedores, contratistas, empleados de contratistas. Hay una comunicación muy abierta y anticipada, hay una capacitación en las personas para que interpretan y formen parte de la organización ya sea como empleados en relación de dependencia empleados de contratistas o contratistas tratando de convocarlos como socios.

Osea que, en resumen, creo que la comunicación de la empresa es siempre muy efectiva y amplia.

Entrevistador: - Bien. ¿Qué aspectos lo motivan al realizar su trabajo?

Entrevistado: - Fundamentalmente el poder desarrollarme y el espacio en que me permite la empresa, poder volcar mis mejores conocimientos, capacitarme para lo que me falta aprender, o modernizarme en el conocimiento de nuevas prácticas, de nuevas técnicas y especialmente en todo lo referente al respeto, a la seguridad, a la preservación del medio ambiente, a la colaboración con el entorno donde estamos trabajando, al cuidar a los empleados y a los contratistas como también a los empleados de contratistas.

Osea, es un entorno dónde se da prioridad a la seguridad en todo sentido tanto sea cuidar los bienes de la empresa cómo cuidarse físicamente e ir mejorando continuamente los procesos y sus capacitaciones.

Entrevistador: - Bien. ¿Es una compañía en donde se hace mucho hincapié en el tema de la seguridad y la preservación e integridad física de las personas?

Entrevistado: - Sí totalmente, o sea todos los trabajos se pretenden hacer lo más económicamente posible, pero sin evadir ninguna de las normas de seguridad.

También se tratan de aprovechar todos los tiempos sin saltar ningún paso de lo que requiera una preparación para la realización de los trabajos. Se planifica, digamos se difunde y se respeta la planificación de las tareas de tal forma que se prevea qué se necesita en cuanto a elementos, tiempos, conocimientos y también factores climáticos, como puede suceder en trabajos a la intemperie con situaciones climáticas adversas donde se suspende y eso debe pasar a formar parte del análisis de riesgo cuando se está por emprender un trabajo.

Entrevistador: - Bien. ¿Encuentra algún elemento en determinadas situaciones o contextos que le generen desmotivación?

Entrevistado: - No, realmente no. Si bien en este momento digamos, es una etapa de mi vida donde algunos tiempos los puedo hacer más flexibles, en alargues de trabajo, en compromisos. Eso me va a dando posibilidad de atender los trabajos fuera de horario en días no laborables. A lo mejor a otras personas les resulta un impedimento con lo cual a mí, digamos por mí posibilidad tanto sea por mi edad, estatus familiar, me permiten flexibilizar mis horarios con lo cual no tengo ningún tipo de problema ni insatisfacción.

Entrevistador: - Respecto a la organización, a la compañía: ¿Usted la volvería a elegir? ¿Por qué?

Entrevistado: - Si, sin duda. La volvería a elegir y bueno, repitiendo un poco lo que ya había mencionado: por su propósito, por sus conductas, por su forma de participación de los empleados, el compromiso, el empoderamiento que nos da a los empleados como para poder tomar decisiones con responsabilidad.

Entrevistador: - Bien. Y por último ya para ir finalizando, en función de la comunicación de la empresa y la motivación a nivel general: ¿Desea agregar algo más? ¿Tiene algún comentario para hacer?

Entrevistado: - En realidad es poco lo que puedo agregar, porque ya como estuvimos hablando en este resumen, es mucho lo que voy recibiendo o es satisfactorio lo que voy recibiendo. Lo que me gustaría es que, las personas que van ingresando vayan teniendo su posibilidad de crecer en la empresa, aprovechar sus conocimientos y su desarrollo para poder formar parte de los grupos ya sea, administrativos, gerenciales, productivos. Hay mucha gente con valores para poder realmente seguir creciendo dentro de la empresa y espero que la empresa digamos, lo pueda llegar a absorber como para que eso se pueda mantener en el tiempo.

Entrevistador: - Bueno, muchísimas gracias por su tiempo y que tenga muy buenas tardes.

Entrevistado: - Gracias a vos, hasta luego.

Entrevista realizada el 21/07/2020 a las 21:30 hrs. a través de Teams Empresarial

Entrevistador: - Bueno, antes que nada, agradecerle el tiempo y el espacio que se toma para poder llevar adelante este trabajo final de tesis; y bueno, con la entrevista que usted me brinda, puedo proporcionar datos muy útiles para el desarrollo de los conceptos que se encuentran en el trabajo así que si le parece vamos con la primera pregunta: Cuénteme un poco cómo fueron las condiciones, el momento o el contexto cuando usted ingresó en la empresa, en la organización.

Entrevistado: - Bien, bueno Denis gracias por convocarme a hacer esta entrevista y poder colaborar con tu trabajo.

Entrevistador: - Gracias a vos.

Entrevistado: - Bueno mira, yo ingresé a la empresa en el año 2008. Yo venía de una empresa pública. Soy ingeniero eléctrico, venía de esa empresa que fue prácticamente mi primer trabajo en una empresa mediana grande y bueno como una empresa estatal digamos, tiene otras condiciones de trabajo...

Entrevistador: - Otras características...

Entrevistado: - Otra cultura, otras características...

Entrevistador: - Otros tiempos...

Entrevistado: - Otros tiempos, digamos, el trabajo en sí mismo... el trabajo técnico que yo hacía me encantaba, Pero bueno, lo que pasa es que uno llega... Yo trabajé 7 años en la empresa e hice mucha experiencia digamos... adquirí herramientas, herramientas personales adquirí experiencia, armas para desenvolverme, el trato de la gente y bueno, hasta que un día decidí irme.

A pesar de que me encantaba mi trabajo, decidí irme porque había condiciones por las características de la empresa que me di cuenta que yo no podía cambiar, mejor dicho, no sé si no podía cambiar pero que yo necesitaba ver mi desarrollo profesional más rápido digamos. No podía esperar los tiempos de la empresa, así que bueno, decidí irme.

Entrevistador: - Y entraste en la empresa actual desde el 2008.

Entrevistado: - Claro, exactamente. Transcurrió un año y medio entre que yo tomé la decisión de irme finalmente. Transcurrió un año y medio porque bueno... tampoco me quería ir a cualquier lado. Y ahí apareció esta posibilidad, en aquel momento se llamaba Duke Energy Cerros Colorados la empresa, así que bueno surgió una vacante en Alto Valle en un puesto de programación y control de operaciones y bueno, ahí me fui. El contexto, de país si querés, bueno estábamos en el gobierno kirchnerista si mal no recuerdo, era el primer gobierno de Cristina, veníamos digamos, del primer gobierno de Néstor Kirchner, vuelvo un poquito para atrás... Cuando se va De la Rúa, que era un gran despiole, el país lo asume Kirchner y bueno, a partir del 2003 empezó a crecer la economía nuevamente a nivel mundial. También se dieron ciertas condiciones, qué empujaron al crecimiento...

Entrevistador: - El crecimiento económico...

Entrevistado: - Exactamente hasta que llegó a un pico de crecimiento ahí por el año 2005 - 2006, y bueno en esa época, 2008 ya empezaba a haber inflación. Por distintas condiciones económicas... empezó a haber inflación. Ese era un poco el contexto económico digamos en el país. Así que bueno, se empezaba a hablar de inflación. Y a lo largo, yo ya llevo 12 años trabajando en la empresa, y bueno obviamente hubo un segundo gobierno de Cristina si mal no recuerdo, y después viene el gobierno de Macri. Digamos,

todo este tiempo realmente la economía argentina fue de mal en peor es así. Y el mercado eléctrico prácticamente también, salvo en el gobierno de Macri que hubo bueno...

Condiciones más favorables para la industria eléctrica, en especial para los generadores, pero bueno, siempre fue un contexto desafiante digamos, ya sea por la economía, nada, por la tarea de los sindicatos.

Entrevistador: - Y acá en este juego de condiciones cambiantes tan rápidas, entran en juego diferentes actores, tanto inversionistas, empleados, directivos. Todo eso, influye en un cambio importante e impacta en esos sectores de una forma directa, que puede tener consecuencias positivas o negativas para lo que es la industria, en este caso: la industria eléctrica.

Entrevistado: - Si si, correcto. También se dio digamos, la aparición de Vaca Muerta acá en la zona, y bueno eso, digamos, le dio un auge económico a la región, diferente a lo que se vivía en el resto del país. Y con lo cual eso también, le juega en contra a nuestra industria porque no se puede competir contra el petróleo, por lo menos, hasta estamos hablando de la pre-pandemia. Digamos, de la cuarentena hasta acá las condiciones cambiaron. Pero bueno, hasta ese momento no era posible competir con el petróleo en el sentido económico, de esa industria digamos.

Entrevistador: - Muchos hablan... cuando hablan de la industria eléctrica, hacen mucho foco en la estabilidad que tiene el rubro...

Entrevistado: - Claro...

Entrevistador: - Que la energía en el mundo es algo que por lo menos hasta el día de hoy es muy importante y está presente y bueno, muchas personas hablan de estabilidad, a diferencia de la industria petrolera que por ahí a veces tiene declives o ciclos espasmódicos de crecimiento, decrecimiento y es muy volátil.

Entrevistado: - Exacto, sí... si si tal cual. Es cierto lo que decís y en el caso de Cerros Colorados, se genera energía eléctrica a partir de un recurso renovable como es el agua, eso hace que puedas tener estabilidad en el trabajo. Además de que, a partir de la



privatización del mercado eléctrico, que se dio en el año 93', puntualmente el mercado eléctrico se privatiza en el año 93' eso hizo que... Porque antes el mercado eléctrico estaba dominado por empresas estatales: Agua y Energía e Hidronor. A partir del cambio de regulación en ese año, pasa de la mano estatal a la mano privada, y hubo un cambio de paradigma dentro del mercado.

Porque hablábamos de empresas estatales, la cual tenía una gran estructura de gente, y se pasó a una estructura privada, y el privado busca trabajar con planteles reducidos, busca ser más eficiente a partir del recurso humano. Así que bueno, eso hace que esto, sumado a que generamos energía a partir de un recurso renovable, y a partir de un contrato de concesión, porque se otorgaron contratos de concesión a las empresas privadas por 30 años, y ya estamos próximos a expirar, entonces esas cuestiones hacen que, vos puedas tener una estabilidad en el tiempo laboral y no dependemos digamos, no es un *commodity* mundial como lo es el petróleo digamos. La electricidad se genera al mismo tiempo o se genera lo que se va consumiendo en ese momento. Entonces bueno, es un mercado diferente. La gente que trabaja digamos, es un equipo de trabajo diferente, así que bueno...

Entrevistador: - Con esto me das el pie como para que pregunte, en el caso puntual de la empresa en la que está actualmente: ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la organización? Y si, además, identifica algunos negativos o a mejorar

Entrevistado: - Mira, yo creo que... A ver, desde que ingresé a la empresa hasta el día de la fecha, siempre tuve posibilidad de progresar, profesionalmente, laboralmente, ¿No cierto? Tuve la oportunidad de, cuando ingresé a la empresa, había mucha gente, la mayoría, tenía muchos años de trayectoria. Es más, muchos de ellos se iniciaron digamos, su carrera laboral inició en esta empresa, cuando era estatal y bueno... Tuve la posibilidad de compartir con esta gente durante muchos años, y también ver cómo iniciaron sus procesos de jubilación y cómo se jubilaron principalmente. Entonces pude, digamos interactuar con gente de otras generaciones, y también pude interactuar con gente a partir digamos, de las jubilaciones de estas personas, fue ingresando gente por supuesto de otras generaciones inclusive bueno, yo era en aquel momento... era el más chico y ahora soy uno de los más grandes. Entonces bueno, pude trabajar con gente mayor que yo, con gente de mi misma edad, y con gente más chica que yo.

Entrevistador: - Interesante.

Entrevistado: - Con lo cual digamos, pude ver las distintas características en cuanto a esto que vos decís de la comunicación. No solamente la comunicación de las personas, sino también digamos, las herramientas comunicacionales.

Cómo ha ido en forma muy rápida, incorporándose en la vida diaria de las personas, y también en la vida de las empresas, distintas herramientas comunicacionales. Yo lo que noto, concretamente es una mejoría, de los aspectos comunicacionales. La gente digamos que ya no está, que se jubiló, tenía otras... Yo no voy a decir que era ni mejor ni peor, yo no voy a hacer comparaciones, simplemente te digo que era distinto. Yo creo que hay una... hay mayor comunicación, hay una mejora que puede ser por las características de la gente, y también influenciado por supuesto, por las herramientas comunicacionales. Entonces, y también la dinámica del mundo, la dinámica de la industria, la dinámica de la Argentina digamos...

Entrevistador: - ¿Y crees también que está relacionado los cambios generacionales que se van dando?

Entrevistado: - Por supuesto... Sí, claro que sí digamos. Sin duda, sin duda que el cambio generacional también influye en esto de la comunicación. Sobre todo, por las herramientas digamos, antes no sé, la gente que se jubiló yo te puedo asegurar que, al principio digamos... La comunicación era mediante notas, posteriormente con mails y bueno, ya más en estos tiempos, hay otras herramientas: Las redes sociales como WhatsApp, bueno las herramientas corporativas que se yo, Skype, Teams...

Entrevistador: - Que facilitan de alguna manera justamente, la comunicación y la comodidad, por lo menos lo demuestran estos tiempos de pandemia, el cierto grado de comodidad que uno tiene... más allá de que quizá no es el mismo que estar físicamente en el trabajo, le da una herramienta más, esto de las nuevas tecnologías... Las tecnologías de la información y comunicación, incorporan una cierta comodidad para los empleados.

Entrevistado: - Sin duda. Eso ni hablar. Por supuesto y también hay una diferencia en el aspecto del liderazgo. Antes, el tipo de liderazgo digamos, de otros tiempos, era distinta la

comunicación. No sé, suponete, un gerente, un director, un jefe de sector tomaba una decisión y punto. El resto impartía una orden. Hoy es distinto, es como que los líderes se apoyan más en el equipo de trabajo. Se apoyan más en un equipo de trabajo antes de tomar una decisión, entonces yo veo que, de esa manera, la información fluye de otra forma.

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - No sé si soy claro en eso.

Entrevistador: - Sisi. Totalmente.

Entrevistado: - Si querés te doy un ejemplo concreto digamos. Hoy al ser distinta la forma de conducción, no sé bueno, la generación que me toca a mí, a las previas... es como que, la forma de conducir, eso hace que la comunicación sea diferente. Osea...

Entrevistador: - Como más abarcativa...

Entrevistado: - Si, abarcativa... fluye más la información, como se trabaja en red eso hace que la información este más diseminada.

Entrevistador: - Exacto... bien bien. ¿Identifica algunos elementos a mejorar de la comunicación en la empresa? ¿O algunos aspectos negativos?

Entrevistado: - Mira, probablemente haya cosas para mejorar, siempre hay espacios para mejorar. Pero creo que, en términos generales, la comunicación existe, no se oculta, salvo que sea información confidencial muy crítica. No sé, bueno... cuestiones que por ahí no se pueden divulgar tan fácilmente.

Entrevistador: - Si, situaciones personales... exactamente.

Entrevistado: - Claro. Pero digamos, en cuanto a cuestiones generales, yo creo que es bueno el nivel de comunicación, digamos la información fluye de arriba, desde las personas

digamos que tienen mayor poder de decisión, hacia el resto. Por lo menos, yo lo que te puedo decir, se busca no ocultar información.

Entrevistador: - Bien.

Entrevistado: - Siempre hay espacios para mejoras, para mejorar digamos. Tendría que pensar un poquito más en qué aspectos, pero hasta acá yo te digo que no es una queja el tema de comunicación.

Entrevistador: - En líneas generales es una comunicación muy positiva.

Entrevistado: - Si... respecto a otros tiempos sí, es buena digamos. No veo quejas.

Entrevistador: - Bien. ¿Qué aspectos lo motivan cuando usted realiza el trabajo? ¿Qué es lo que lo motiva?

Entrevistado: - Uy, varias cosas.

Entrevistador: - A ver...

Entrevistado: - Primero, digamos, el hecho de poder, bueno en mi caso estoy en una posición en la que se toman decisiones, me motiva justamente. Yo puedo generar cambios digamos. Entonces eso me motiva porque si yo veo algo que hay que cambiar, modificar o resolver, yo lo puedo ejecutar. Yo tengo un equipo de trabajo, que yo puedo explicar la problemática o lo que tenemos que modificar, puedo compartir con ellos y si ellos ven que hay que cambiar algo, lo podemos conversar, nos ponernos de acuerdo y tomamos la decisión y buscamos los medios para hacerlo. Bueno, obviamente eso me motiva porque...

Entrevistador: - Podemos decir que, también lo motiva contar con un equipo de trabajo capacitado y compartir estas ideas y decisiones.

Entrevistado: - Totalmente, un equipo de trabajo alineado. Eso es fundamental digamos. Me motiva tomar decisiones por supuesto, me motiva una vez tomada la decisión, ver el resultado. Pero ver el resultado rápidamente y pasar a la acción, no quedarnos ahí en un

momento de indecisión, "no, para que tenemos que consultar..." "pedir permiso...". Me motiva eso digamos, la empresa tiene un orden, tenemos un presupuesto preestablecido, tenemos los roles bien definidos, yo sé hasta dónde llego, y si me excede una decisión, yo me doy vuelta, le pregunto a mi jefe o le consulto a mi equipo de trabajo, o llamo a un sector de apoyo como puede ser: compras, seguridad, como puede ser servicios generales. Y obtengo las respuestas que necesito para llevar adelante algo digamos. Entonces, todo eso te motiva, me motiva el ambiente de trabajo, la verdad qué es bueno, me motiva el trabajo en equipo sin dudas. Eso es fundamental digamos, para lograr por lo menos en esta industria, y en Cerros Colorados por el proceso que manejamos, manejo de agua, control de crecidas, generación de energía eléctrica. Obviamente, una persona no puede con todo el poder de decisión del mundo, una persona por sí sola no puede lograr nada digamos.

Siempre necesitas un equipo de trabajo. Entonces, tener un buen equipo de trabajo, eso por supuesto, es primordial y te motiva sin dudas.

Entrevistador: - Bien. ¿Y hay algún elemento o aspecto o situaciones en donde usted se desmotive?

Entrevistado: - A ver, yo hasta ahora, con la posición que ocupo la verdad que no he encontrado desmotivación. Si encontrás dificultades, por supuesto. Es así digamos, osea, el hecho de interactuar con personas digamos, no todo es color de rosa. Digamos, a ver no todo es color de rosa en este sentido. Esta es una empresa que tiene 40 años desde su puesta en servicio comercial. Transcurrieron más de 40 años. Entonces, digamos la historia existe, está y se transmite de generación en generación. Y por supuesto que eso, algunas veces, influye en algunas decisiones. Si vos querés hacer un cambio en algún proceso, suponete, por supuesto eso te influye. Porque hay una memoria colectiva, eso es inevitable.

Entrevistador: - Sisi.

Entrevistado: - Hay una memoria colectiva.

Entrevistador: - Hay algo que ya está de alguna manera instalado.

Entrevistado: - Viste, no está escrito en ningún lado, pero existe una cultura previa entonces, a ver, yo no he encontrado nada que me desmotive. Si tenés que digamos, vencer o cambiar esos paradigmas, cambiar los viejos paradigmas por nuevos paradigmas. O derribar viejos paradigmas que ya están obsoletos o que la realidad te fue cambiando digamos. Te puedo nombrar ejemplos. Obviamente, vos querés a veces cambiar un proceso o hacer algo distinto, y vas a encontrar resistencia al cambio que existe. Tienen un por qué, por ahí son cuestiones que nacieron en el pasado, y qué todavía no están resueltas digamos. Pero no... va, yo lo veo así. No quiero verlo como una desmotivación, al contrario, lo veo como oportunidades de mejora. Y digamos, yo me soporto... si es algo que yo no puedo por mí mismo resolver, obviamente tengo que darme vuelta...

Entrevistador: - Pedir ayuda...

Entrevistado: - Pedir ayuda, a mi jefe, a recursos humanos, cuando se trata de gente...

Entrevistador: - ¿Se considera una persona flexible?

Entrevistado: - Y si, totalmente. Tenés que ser flexible. Tenés que ser flexible. Creo que es necesario digamos. Sino... sino el cambio no ocurre, si sos rígido, es muy difícil, te terminás enfermado digamos. Así que es necesario ser flexible, sin dudas.

Entrevistador: - Respecto a la organización: ¿La volvería a elegir?

Entrevistado: - Si... si.

Entrevistador: - Y ya para ir finalizando, en función de la comunicación y la motivación de la empresa: ¿Desea agregar algo más? ¿Tiene algún comentario adicional que quiera aportar?

Entrevistado: - He... No simplemente a ver, tuve la suerte... voy a decirlo así, tuve la suerte porque digamos, de entrar en un momento de la empresa donde pude compartir con gente que estuvo desde la construcción, de las obras, hicieron toda su carrera profesional hasta que se jubilaron, y nada bueno, digamos, lo voy a personalizar. En este caso, me toca a mí, cumplir un rol, una función y tengo la oportunidad de hacer las cosas distintas, no digo

ni mejor ni peor... simplemente distintas. Adaptándonos a la realidad de un mundo cambiante, Argentina que todos los días te sorprende y bueno... Eso está bueno digamos, obviamente.

Entrevistador: - Es un desafío...

Entrevistado: - Es un desafío...

Entrevistador: - Constante...

Entrevistado: - De trabajar en una empresa que busca la eficiencia, eso también está bueno y que tiene un rol clave definido digamos... entonces eso está bueno digamos. Me ayuda en el día a día y estamos alineados en eso.

Entrevistador: - Bien. Perfecto, bueno muchísimas gracias por su tiempo y que tenga muy buenas noches.

Entrevistado: - Bueno gracias Denis, y bueno... lo que necesites me podés decir, no hay problema.

Entrevista realizada el 22/07/2020 a las 17:30 pm. a través de Teams Empresarial

Entrevistador: - Bueno, antes que nada, agradecerle el tiempo y el espacio en el cual usted se ofrece para poder llevar adelante esta entrevista, aporta datos muy importantes para el trabajo de tesina que estoy llevando a cabo. Así que, si le parece, vamos con la primera pregunta: cuéntame un poco cómo fueron las condiciones, el momento o el contexto cuando usted ingresó en la empresa, en la organización.

Entrevistado: - ¿El contexto dentro de la compañía o el contexto país?

Entrevistador: - El contexto dentro de la compañía y a la vez, propio de su vida cuando entró.

Entrevistado: - Bueno, yo ingresé en el año 2005, hacía poco que me había recibido en la búsqueda de nuevos desafíos, con lo cual fue mi primera experiencia en una multinacional. Una compañía muy grande, en ese momento era Duke Energy, de capitales americanos con presencia en toda Sudamérica y bueno, como compañía americana llena de procesos, de procedimientos todo sumamente anotado, controlado, verificado.

Cada cosa tenía su proceso, cada cosa tenía su decisión con lo cual para mí fue un cambio muy grande y un proceso de aprendizaje también, de ver la realidad del día a día, como antes lo veíamos en los manuales, en los procedimientos que por ahí muchas veces estudiamos acerca de los procedimientos y de las grandes compañías y de cómo se administran.

Entrevistador: - Bien. ¿Cuáles son los aspectos que usted destaca como positivos acerca del proceso comunicacional que hay en la organización? Y si, además, identifica algunos negativos o a mejorar.

Entrevistado: - Con respecto a la comunicación, considero que las compañías grandes tienen, por lo menos en la que yo estoy actualmente, tienen un muy buen proceso de comunicación. La comunicación fluye y los ejecutivos bajan toda la información corporativa que necesita cada uno de los niveles jerárquicos para estar informados.

Por supuesto que, como toda organización hay cierta información confidencial que no se transmite, pero está la responsabilidad de cada nivel jerárquico poder ir bajando esa

información a cada uno de los participantes del equipo, con lo cual, desde el presidente de Argentina hacia abajo, se puede decir que están todos informados, sino se rompió la cadena en el medio. Pero es algo que se nos transmite y es un ejercicio que hemos ido aprendiendo y creo que tenemos toda la información necesaria. La comunicación es clara, hay diversos medios de comunicación. Siempre los mensajes son claros, son transparentes y bueno, siempre se hace un esfuerzo para que la comunicación fluya hacia todos los niveles. No solamente para abajo, sino también hacia arriba y esto también es importante destacar, que los directivos hacen hincapié para que todos levanten la comunicación hacia arriba y nos instan a que, si no tenemos una respuesta de la que esperamos, en el tiempo

que esperamos, que se generan dudas, o directamente no nos responden, nos invitan a que levantemos el punto hacia el otro nivel jerárquico hasta conseguir una respuesta. Y hay distintos canales que incluso... tenemos una línea de ética, donde uno tiene la opción de que si ve cosas que no corresponden, que no son transparentes y no son éticas, hay una línea confidencial en la cual uno puede hacer denuncias de procedimientos y procesos. Considero que la información es clara y suficiente.

Entrevistador: - Bien. Es decir que, prevale un tipo de comunicación bidireccional tanto del superior como del analista y que se da de forma abierta entre todos y todas.

Entrevistado: - Totalmente, totalmente.

Entrevistador: - Bien. ¿Qué aspectos lo motivan al realizar su trabajo?

Entrevistado: - Que pregunta profunda (ríe). Bueno, yo creo que a todo ser humano en el fondo, tenemos la motivación de un bienestar si... pero el bienestar de cada ser humano es distinto, y también las prioridades. Por eso no aplica a todos por igual. Mi motivación es mi familia y tener también un bienestar, con lo cual mi familia es un motivador y el bienestar que yo busco económico quizá también es otro motivador.

Y después en las tareas del día a día, te puede gustar un poco más, te puede gustar un poco menos, siempre vas a encontrar algunos roces, pero encuadrado dentro de una profesión y de lo que uno se preparó para ejercer durante toda la vida, lo que me motiva en el día a día es que es muy dinámico y el ambiente de trabajo también lo hace agradable y motivador.

Entrevistador: - Bien, perfecto. Y en algunas situaciones, en algunos momentos o contextos puntuales del trabajo diario: ¿Encuentra algún elemento que le genere desmotivación o ganas de cambiar algo?

Entrevistado: - Si, con eso luchamos día a día. Siempre hay desafíos que son los que nos hacen cambiar a nosotros o generar el cambio en el otro. Y las cosas que desmotivan tienen que ver con las cosas personales como también por cuestiones de procesos, de procesos que queremos cambiar, que parecen burocráticos, de no conseguir respuesta o

de no conseguir la respuesta que esperábamos. Y eso a veces puede generar sensación de frustración, pero lo que tenemos que generar es una auto motivación y no solamente pensar que nos tienen que estar motivándonos siempre nuestros líderes. Creo que ese es un concepto que se ha ido cambiando y que antes nos decían que los líderes eran los que nos tenían que motivar, y decían: "no tengo un líder que me motive, y no tengo un líder que hace que me entusiasme ". Nosotros tenemos que hacernos responsables y auto motivarnos también con las tareas que hacemos día a día.

Entrevistador: - ¿Y la empresa da la posibilidad de que se puedan mejorar los procesos, de que se propongan nuevas herramientas? ¿Es una compañía que está abierta eso?

Entrevistado: - Si, totalmente. De hecho, tiene un plan, un programa que lo premia y anualmente se presentan proyectos de mejora de procesos y que abarca todas las áreas, todos los departamentos. Pueden ser de operaciones, de mantenimiento, de administración, de impuestos. En el cual, desafía a los empleados a pensar una forma más eficiente de hacer las cosas, que generen ahorros, que sea más seguro, que genere menos burocracia, etc., etc. Con lo cual, siempre está latente la mejora y la eficiencia.

Lo que pasa es que como decía recién, no siempre se consigue la respuesta que esperamos, pero tienen que demostrarse que esas mejoras presentadas, si son sustentables, razonables y realmente mejorar algo y tienen algún argumento sólido que no vaya en contra de la legislación, que no vayan en contra de principios, que no vayan en contra de atentar contra la seguridad de las personas y son defendibles, son viables y se implementan. De hecho, hay un montón de programas presentados por los empleados que se han implementado en el cambio de la forma de hacer las cosas. Las empresas deben reforzar más este concepto porque los empleados son los que conocen en profundidad la manera de hacer las cosas y son especialistas y agarran un expertiz de cada una de las funciones que ocupan y que sin duda, siempre se encuentra una manera distinta de hacer las cosas.

Entrevistador: - Perfecto. Está muy bueno esto que comenta de decir que se crean espacios de oportunidades de mejora y que la organización está totalmente abierta a mejorar nuevos procesos. En cuanto a ella, a la compañía: ¿Usted la volvería a elegir?

Entrevistado: - Sí, sí.

Entrevistador: - Y ya para ir finalizando, con la última pregunta, en función de la comunicación y motivación que tiene la empresa: ¿Desea agregar algo más? ¿Tiene algún comentario adicional que quiera aportar?

Entrevistado: - Con respecto a la motivación, es cierto que a veces subestimamos la capacidad que tenemos de influenciar en el resto de las personas, así sean compañeros, ya sean reportes, ya sean líderes y debemos reforzar ese concepto de que, a veces lo subestimamos. Digo, lo subestimamos todos porque a veces pensamos que no vamos a influir, pero nuestra comunicación, nuestros comentarios, nuestra motivación... podemos influir mucho en las personas, para bien o para mal por supuesto. Pero los líderes de la compañía no deben perder de vista ese concepto de que son motivadores. Si bien es real que debemos auto motivarnos, pero también como líderes tenemos que ser conscientes que tenemos una gran capacidad de influir en las personas y motivarlas.

Entrevistador: - Bueno, muchísimas gracias por su tiempo y que tenga muy buenas tardes.

Entrevistado: - Muy amable, muchas gracias a vos por la entrevista, muy interesante. Éxitos.

2. Encuesta realizada a través de la aplicación de Google.

Clima Organizacional

La siguiente encuesta tiene como finalidad analizar los conceptos de la motivación y comunicación laboral en la empresa Orazul Energy de Neuquén.

Por favor, tómese unos minutos para completar la misma. Muchas gracias.

***: Respuesta obligatoria**

EMPRESA: ORAZUL ENERGY CERROS COLORADOS SA.



¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa? *

Marca solo un óvalo.

Menos de 5 años

Entre 5 y 10 años

Más de 10 años

¿En qué departamento trabaja? *

1. Sobre la empresa**1.1** En referencia a la empresa, usted se encuentra: **Marca solo un óvalo.*

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Ni satisfecho ni insatisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

1.2 Si desea, realice comentarios de la respuesta anterior.

1.3 ¿Cuál/es fueron los aspectos que más le interesaron para trabajar en ella? **Selecciona todos los que correspondan.*

- Tipo de rubro y actividad de la compañía
- Experiencia en el puesto
- Salario
- Ubicación geográfica
- Recomendación de terceros

Otro: _____

1.4 En función del grado de pertenencia con la empresa, usted: *

Marca solo un óvalo.

- Se siente parte de ella
- A veces se siente parte de ella
- No se siente parte de ella

2. Sobre las condiciones laborales



2.1 La iluminación y la temperatura son: *

Marca solo un óvalo.

- Agradables
- Poco agradables
- No agradables

2.2 ¿Se siente afectado/a por ruidos? (como, por ejemplo, conversaciones, maquinarias, vehículos, etc.) *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

A veces

2.3 ¿Las instalaciones se encuentran en condiciones de higiene? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2.4 ¿Dispone de recursos (informáticos y materiales) suficientes para realizar tareas pertinentes a su rol? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

2.5 Comentarios generales sobre su espacio físico de trabajo:

3 Sobre las relaciones con mi jefe/a

3.1 ¿Acepta opiniones y/o sugerencias? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre acepta opiniones y/o sugerencias
- Solo las acepta en determinadas ocasiones y momentos
- No acepta ningún tipo de opinión y sugerencia

3.2 ¿Reconoce los errores? *

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- A veces
- Nunca

3.3 Con su jefe/a: *

Marca solo un óvalo.

- Prevalece una relación netamente laboral y formal
- Existe una relación de confianza donde se pueden abordar asuntos laborales y personales
- Coexiste una relación afectiva y laboral.
- Otro: _____

3.4 ¿Cómo reacciona ante una situación inesperada? *

Marca solo un óvalo.

- Toma decisiones con el equipo de trabajo
- Toma decisiones de forma individual
- Piensa una decisión de forma individual y luego la comparte con el equipo

3.5 Su jefe/a: brinda las siguientes herramientas que ayudan en el área laboral: *

Selecciona todos los que correspondan.

- Genera y promueve espacios de diálogo
- Resuelve conflictos
- Facilita una comunicación clara
- Es alentador en cualquier tipo de situación y problema a resolver
- Ninguna de las anteriores
- Otro: _____

4 Relaciones con los/as compañeros/as de trabajo



4.1 Al ingresar en la empresa: ¿Recibió el apoyo necesario de sus compañeros/as? *

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4.2 Al ingresar en la empresa: ¿Recibió el apoyo de su superior/a?

Marca solo un óvalo.

- Sí
- No

4.3 ¿Cómo se siente actualmente, con su equipo de trabajo en función de las tareas relacionadas a su sector? ¿Por qué? *

5 Sobre la comunicación



5.1 La empresa: ¿Comunica de forma clara las oportunidades de desarrollo, y crecimiento profesional? *

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5.2 Su jefe/a: ¿Dialoga de forma periódica sobre la calidad de su trabajo, funciones y objetivos? *

Marca solo un óvalo.

Sí

A veces

No

5.3 Usted: ¿Cuenta con información clara sobre los objetivos y estrategias de la empresa?

Marca solo un óvalo.

Sí

No

5.4 ¿Qué opinión, en líneas generales, tiene sobre la comunicación entre usted y la empresa? *

6 Sobre la Motivación



6.1 Puntúe del 1 al 4, sin repetir los valores (siendo 1 el puntaje menos importante y 4 el más importante) los siguientes tipos de retribución según el grado de importancia que tienen para usted: (desplace las opciones hacia la derecha para ver toda la información) *

Marca solo un óvalo por fila.

	Económica	Plan de reconocimiento (como viajes y premios)	Flexibilidad laboral	Crecimiento profesional (como capacitaciones)
1 menor importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 mayor importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



6.2 ¿Qué lo motiva al realizar su trabajo? *

6.3 Su equipo: ¿Estimula y anima el desarrollo de sus actividades?

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- A veces
- Nunca

6.4 ¿La empresa demuestra interés por las sugerencias que propone?

Marca solo un óvalo.

- Si
- No
- A veces

COMENTARIOS PERSONALES GENERALES:

¡Muchas gracias por su tiempo!

Central térmica Alto Valle



Central Hidroeléctrica Planicie Banderita



Este contenido no ha sido creado ni aprobado por
Google.

Google Formularios