

**Estudio sobre las barreras a la eficiencia
del trabajo ininterrumpido en la
Refinación de Petróleo**

**MASTER BUSINESS
ADMINISTRATION**

ALUMNO: Duckardt Gerardo Gabriel

TUTOR: Liliana Moya

AÑO: 2022

AGRADECIMIENTOS

Deseo reconocer y extender mi agradecimiento a,

A mis hijos, Gonzalo y Giovanna que me motivan a ser cada vez mejor.

A mi esposa Diana que me acompañó y me apoyo en todo el proceso.

A mis profesores y tutora, por guiarme y motivarme en los momentos justos de la investigación.

A mis gerentes y directores por permitirme participar en el programa MBA flexibilizando mi horario laboral, patrocinando económicamente y alineando los viajes laborales a la cursada.

RESUMEN

Los procesos de refinación de petróleo presentan características propias de la actividad, que son comunes a los distintos sitios¹, replicando modalidades de trabajo, prácticas, creencias, valores, estructuras organizacionales, características de sistemas de gestión, más allá de las sutiles diferencias marginales que puedan presentarse. En particular el sector de refinación de petróleo local comparte características propias de la cultura regional como de la organización social y normativas que regulan el trabajo en Argentina. Las características particulares ya sean del proceso y su estructura como de la cultura y normativas locales hacen que la estructura de trabajo ininterrumpido presente características específicas con problemáticas y limitaciones que afectan la eficiencia y que difieren de las del resto de la organización.

En esta tesis se aborda la porción de factores diferenciales de las organizaciones locales de refinación de petróleo que explican la mayor participación de ineficiencias propias de la estructura de trabajo ininterrumpido del área de producción entendiendo que su implicancia en los resultados netos es relevante en el aporte de valor a las compañías.

Se utiliza una metodología teórica descriptiva y explicativa basándose en los conceptos de motivación y tipo de estructura organizacional, que junto a la recolección de datos empíricos de la industria local, permiten identificar los factores específicos que afectan la eficiencia del sector en estudio.

Como conclusión general, se determina efectivamente la existencia de barreras intrínsecas de la estructura y los procesos que le dan vida a la actividad del trabajo ininterrumpido de producción en la industria de refinación de petróleo local, y que actúan en detrimento de la eficiencia de la organización. Entre ellos se identificó:

¹ Sitios: Es un término comúnmente utilizado en el ámbito de los negocios para hacer referencia a organizaciones que presentan características comunes en cuanto a las actividades que desarrollan pero que difieren de su ubicación geográfica.

- La existencia de contracultura producto de factores externos a la organización e introducidos por valores sindicales, y cuyos comportamientos resultantes actúan como vectores en sentido contrario a la estrategia o valores organizacionales,
- La presencia de subculturas que definen la manera de trabajar y decidir, afectada por sesgos producto de creencias transmitidas en generaciones y que afectan la eficiencia operativa,
- Dificultades comunicacionales debido a la complejidad de los procesos de comunicación dentro de la estructura del turno, y de esta con el resto de la organización,
- Factores intrínsecos a la actividad, como la sistematización y limitaciones en la delegación de toma decisiones que afectan la motivación de las personas,
- Limitaciones en la gestión de compensación, desempeño y Talento producto de acuerdos laborales carente de flexibilidad,
- La afectación de la motivación del personal producto de las características de los sistemas de rotación y su relación con el desarrollo de las actividades.

Asimismo, se realiza una serie de recomendaciones dirigidas a la gestión de los factores motivacionales, la delegación de autoridad, la optimización de los procesos comunicacionales, la distribución del trabajo, el refuerzo de la cultura organizacional, la flexibilización de los acuerdos gremiales y la implementación de sistemas de evaluación de desempeño y compensación.

PALABRAS CLAVES

Motivación, estructura organizacional, comportamiento humano, estructura de trabajo ininterrumpido, refinación de petróleo

TABLAS DE CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES	5
TABLAS DE CONTENIDO.....	6
INTRODUCCION	8
PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO	10
1. CAPITULO I: Relevancia de la Estructura Organizacional en el Esquema de Trabajo Ininterrumpido.....	10
1.1. El Valor Intangible del Comportamiento del Capital Humano	10
1.2. Estructura, Cultura Organizacional y Formación de Subculturas	11
1.3. Factores Internos Formadores de Subcultura	13
1.4. Factores Externos Formadores de Subcultura	17
1.5. Los beneficios de la ausencia de Contracultura producto de factores externos	19
1.6. Barreras a la comunicación íntegra y eficiente.....	20
1.7. A manera de resumen	24
2. CAPITULO II: El Comportamiento De Los Colaboradores En La Estructura De Trabajo Ininterrumpido.....	26
2.1. Variables que definen la Motivación y que explica el efecto del comportamiento de la Contracultura.....	26
2.2. La Delegación y el desarrollo de las actividades y su afectación en la motivación.	27
2.3. El diseño de las actividades productivas y las necesidades de los colaboradores.	29
2.4. A manera de Resumen.....	31
3. CAPITULO III: Efecto De Los Convenios Colectivos De Trabajo En La Motivación De Los Colaboradores	33
3.1. Los convenios colectivos de trabajo y la gestión de la motivación.....	33
3.2. Las retribuciones extrínsecas y sus efectos en la motivación por el trabajo.	37
3.3. La gestión de las Expectativas y la motivación de los empleados	41
3.4. La equidad y su relación con la motivación por el trabajo.....	42
3.5. A manera de resumen	44
SEGUNDA PARTE: TRABAJO DE CAMPO.....	46

4.	METODO Y DISEÑO	46
4.1.	Población Y Muestra	46
4.2.	Criterio de inclusión de la muestra:.....	46
4.3.	Características de las Encuestas:	47
4.4.	Encuesta para personal fuera de convenio.	48
4.5.	Encuesta para personal dentro de convenio.....	48
4.6.	Características de los Encuestados	48
5.	ENCUESTAS.....	49
5.1.	Encuestas a administradores y Supervisores fuera de convenio.....	49
5.1.1.	<i>Primera Parte: Eficiencia en el trabajo ininterrumpido.</i>	49
5.1.2.	<i>Segunda Parte: Cultura y Subcultura Organizacional</i>	51
5.1.3.	<i>Tercera parte: Trabajo nocturno y su implicancia en la eficiencia y calidad de trabajo</i> 58	
5.1.4.	<i>Cuarta Parte: Toma de decisiones y descentralización</i>	62
5.1.5.	<i>Quinta Parte: Las comunicaciones</i>	66
5.1.6.	<i>Sexta Parte: Contracultura - Convenios colectivos</i>	71
5.2.	Encuesta a empleados dentro de convenio	76
6.	TERCERA PARTE: CONCLUSIONES.....	85
6.1.	RECOMENDACIONES	87
	REFERENCIAS	89
	LISTA DE GRAFICOS	89
	LISTA DE ILUSTRACIONES	90
	BIBLIOGRAFÍA.....	91
	ANEXOS.....	92

INTRODUCCION

La industria de Refinación de Petróleo se caracteriza por estar constituida por procesos de operaciones continuas que demandan actividades operativas la 24hs de los 365 días del año. Para que todo esto suceda, la actividad industrial requiere el diseño de estructuras de trabajo ininterrumpido garantizando la continuidad de los procesos de la cadena productiva. Estas estructuras de trabajo ininterrumpido pueden tomar distintas formas en sus diseños de rotación, que se adaptan a la actividad, cultura, acuerdos, disposiciones legales, etc., y su funcionamiento responde a la eficiencia de los procesos intrínsecos y extrínsecos: comunicacionales, toma de decisiones y el propio desarrollo de las actividades que dan vida a la estructura organizacional.

La eficiencia del esquema de trabajo ininterrumpido, como actividad influyente de los resultados sobre el flujo de valor de la cadena productiva, es una variable crítica para la obtención de valor de los distintos stakeholders, incluyendo la eficiente integración y desarrollo de todas las actividades de servicios asociadas a ella. La industria procura optimizar la actividad productiva introduciendo toda clase de actividad, mejora, innovación, optimización, inversiones, estrategias, etc., no obstante, las personas involucradas en los procesos que dan vida a la estructura organizacional, son la fracción estratégica y fundamental que explica el activo intangible de las compañías, su comportamiento como el colectivo son variables críticas que hacen a la estructura y funcionamiento de los procesos que la gobiernan y que explican en mayor medida la eficiencia y los resultados de la actividad.

Este trabajo se centra en explicar los factores de mayor impacto que determinan el comportamiento individual y colectivo, y que afectan a la eficiencia de la actividad del trabajo ininterrumpido en el área de Producción de la industria de Refinación de Petróleo local, como respuesta a la necesidad de comprender la existencia y persistencia de patrones de comportamientos que influyen en la performance del área de producción y a la maximización de valor para la cadena productiva, y a la estrategia y actividad organizacional en general. Entre los comportamientos disfuncionales identificados y que

impulsan el presente trabajo, se encuentran. la resistencia a contribuir con la eficiencia productiva, fallas en los procesos comunicacionales recurrentes, conflictos sobre la expectativa de responsabilidades y asignación de tareas, comportamientos colectivos de incumplimiento sobre el desarrollo de las actividades, alto índice de inasistencias complementado con dificultades de cobertura de posiciones operativas y resultantes sobre el pago de horas en forma recurrente, conflictos ante las medidas de forzamiento de retribuciones salariales excepcionales, conflictos menores reiterados que requieren la validación de la representación gremial como respuesta a la interpretación de los acuerdos colectivos de trabajo. .

Con el objetivo de explicar las barreras propias de la estructura de trabajo ininterrumpido, y los procesos y actividades que le dan vida, se indaga en el diseño de la estructura organizacional, más precisamente en la del trabajo ininterrumpido, en los conceptos de cultura organizacional, y formadores de subculturas, los procesos comunicacionales y de toma de decisiones, y las barreras motivacionales que explicarían en parte estos comportamientos disfuncionales. También aborda la temática del marco de los convenios colectivos de trabajo y el efecto que este marco tiene en el desarrollo del desempeño del segmento que estamos estudiando: trabajo ininterrumpido.

El objetivo de este trabajo es el de identificar los factores intrínsecos a la estructura y de los procesos que le dan vida, y que gobiernan el trabajo ininterrumpido del área de producción del Sector de Refinación de Petróleo Local, y que cataliza la existencia de patrones de comportamientos individuales y colectivos y que explican la mayor porción de las causas que actúan en detrimento de la eficiencia de la actividad.

El presente trabajo es de utilidad para los administradores propios del rubro, en el contexto local, como así también para todas aquellas industrias, que compartan la necesidad de sostener esta modalidad de trabajo.

La investigación es de tipo teórica descriptiva no experimental y explica los factores que afectan al comportamiento humano dentro del marco de referencia preestablecido en línea con el objetivo de este trabajo.

PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO

1. CAPITULO I: Relevancia de la Estructura Organizacional en el Esquema de Trabajo Ininterrumpido

En este capítulo se explica la importancia de la estructura del trabajo ininterrumpido en la actividad de la Refinación de Petróleo. Luego se avanza sobre las variables específicas de la estructura organizacional del esquema de trabajo interrumpido que afectan a la eficiencia organizacional abordando variables como: la comunicación, la toma de decisiones, las actividades que le dan vida a la estructura y la cultura organizacional. Para el abordaje del tema se trabaja sobre un modelo típico utilizado en los esquemas de trabajo ininterrumpido de las refinerías de petróleo, susceptible a presentar ligeras variaciones en función del Sitio y variable temporal.

1.1. El Valor Intangible del Comportamiento del Capital Humano

Las organizaciones, y en particular la industria de refinación de petróleo se encuentran constituidas por capital humano como recurso fundamental para el desarrollo de las actividades. Es el principal activo intangible que agrega valor a la actividad mediante la contribución individual y colectiva de sus recursos, por lo que la conducta humana influye directamente en la eficiencia de cualquier organización e incluso en su valor de mercado. La investigación de Baruch Lev y otros autores, muestra que, en los mercados financieros actuales, las ganancias representan apenas más del 50% del valor de mercado de una empresa. El otro 50% proviene de los "intangibles" de la empresa, una categoría general de factores que no están directamente relacionados con los activos físicos (Sandholtz, Dec 2006).

En lo que sigue, se centra la atención en la fracción de la estructura organizacional que conforma el área de Producción, en una configuración de trabajo ininterrumpido, para atender la ejecución de las operaciones continuas de Refinación de Petróleo. La contribución de valor del Área de Producción, en cuanto a la ejecución de las operaciones, se encuentra en mayor medida explicado por el comportamiento del capital humano de la

estructura de trabajo ininterrumpido, que conforma el mayor porcentaje de recurso humano del sector, y cuya responsabilidad, mediante la ejecución integral de las operaciones, es la de garantizar la seguridad, la confiabilidad, la calidad y la eficiencia productiva como un todo.

A modo de ejemplo, se toma una operación para poner en hechos lo antedicho. Un canal de venta y comercialización de los productos de una refinería se efectúa por transporte marítimo, la eficiencia de los despachos de productos y materias primas por esta vía, representa en la estrategia de la compañía, no solo una contribución a la reducción de costos de flete, parking, demoras de transacciones, etc., además tiene implicancias en términos de imagen de la compañía y sus relaciones comerciales frente a clientes B2B que en definitiva influyen considerablemente en el planeamiento de la producción de una refinería debido a los volúmenes que manejan, de clientes y mercado relativamente reducido dependiendo de la línea de producto.

De lo descripto, se identifica la existencia de flujos de valor en la estructura del turno, que contribuyen considerablemente a los resultados del negocio. Por lo general, se trata de flujos de valor constituidas por tareas ejecutadas por operarios en la estructura del turno como: muestreo de tanques de almacenamiento de producto terminado, análisis de laboratorio para garantizar la especificación de producto, actividades de controles de certificación, operaciones de puesta en partida de un tanque, inicios de bombes de despacho, conexión de un buque, gestión de documentación, mantenimiento predictivo de equipos, y tantas otras actividades diseñadas para garantizar la excelencia de operacional. Estas actividades, realizadas en forma íntegra y alineada, constituyen una cadena de valor propia del negocio. La ejecución de las totalidad de operaciones de proceso de una Refinería está constituida por centenares de actividades, ejecutadas por capital humano que dan vida al proceso en una red compleja de interrelaciones que agregan o quitan valor al negocio las 24 horas del día los 365 días del año.

1.2. Estructura, Cultura Organizacional y Formación de Subculturas

La comunicación, la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades, soportan los procesos que dan vida a la estructura organizacional, representada a menudo por su

organigrama, mientras que la cultura organizacional es la manera en que individuos y grupos tratan con la organización y su contexto, formas de comportamiento basados en supuestos, y valores, constituye la forma en que se procesa la información, se motiva a los colaboradores, se definen vínculos y el comportamiento en general. Los efectos de una cultura positiva suma valor a los stakeholders, mientras que una cultura negativa va en detrimento de la estrategia, como resultado de la reducción de eficiencia, productividad, calidad, etc.

Ahora, en una mirada más profunda de la organización, los individuos se reagrupan debido a la gestión de las tareas, según algunas definiciones administrativas, con el fin de realizar trabajos específicos, a saber: descripción de posiciones, y roles en la estructura de trabajo ininterrumpido de producción. Asimismo, convive con agrupamientos informales que resuelven la necesidad de afiliación entre individuos y que se pueden ver reflejadas, entre otras cosas, en las relaciones particulares entre los empleados, y que no hacen a la definición de relaciones laborales de la actividad en sí. . Su importancia data en que la contribución grupal es mayor a la suma de las contribuciones individuales, y mediante efectos de sinergia, las organizaciones obtienen niveles más altos de eficacia que la suma de sus partes.

En la contra parte al poderoso efecto positivo de la sinergia grupales, los grupos por su lado crean sus propias culturas y suelen tener una fuerte cohesión y no necesariamente sus motivaciones, creencias, necesidades y valores estarán alineadas con las de la organización o la de otros grupos referentes, en tal caso, existirán potenciales desalineaciones, conflictos, ineficiencias, etc. que van por lo general en detrimento de la creación de valor. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009)

La cultura organizacional es lo que los empleados perciben y la manera en que esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas. Edgar Schein definió la cultura como un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser transmitido a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Las organizaciones funcionan de manera eficiente sólo cuando los empleados comparten valores creando expectativas compartidas, las cuales son consideradas marco de referencia

de lo que es correcto o incorrecto, lo que es moral o inmoral y se transmiten de generación en generación dentro de la organización. (Schein & Schein, 2017)

En algunos casos, las subculturas resaltan la cultura dominante (organizacional), mientras que en otros pueden tener el efecto opuesto, y realmente constituir una contracultura. Las subculturas que se oponen a la cultura dominante pueden crear conflictos, tensiones y frustración entre los empleados, y de los colaboradores con la organización. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009)

Rubén Rodríguez Garay en su publicación de la revista de investigación académica *Invenio*, explica que el origen de las pautas de la cultura puede representarse por tres vértices de un triángulo: el primero atribuido a las creencias constituido por supuestos, convicciones y valores compartidos, el segundo por los sistemas formales de la organización conformado por estrategias, políticas, normas y valores declarados y finalmente el tercero, por las referencias externas influenciadas por la región, la nación, institucionales, etc. La representación Gremial o sindical, es un ejemplo claro de pautas externas que forman la cultura del equipo dentro de convenio. (Rodríguez Garay, 2009)

1.3. Factores Internos Formadores de Subcultura

En la estructura de trabajo ininterrumpido en el ámbito de producción, el personal afectado se agrupan por la acción administrativa en esquemas específicos definidos por las necesidades de la actividad y acuerdos laborales para personal bajo convenio. Con el objetivo de atender las operaciones de producción de áreas específicas de las compañías y debido a la complejidad de los procesos de Refinación de petróleo, el rubro demanda un alto grado de especialización y experiencia colectiva, lo que determina la necesidad de establecer carreras laborales bien definidas, por bloques de operaciones unitarias, con características comunes que las definen, y que requiere un entrenamiento específico, lo que no excluye la definición de otras estrategias complementarias de desarrollo profesional que adopte los diferentes sitios¹. De esta manera se conforma equipos de trabajo en distintas áreas que a su vez se encuentran interrelacionada entre sí. A continuación, se representa un organigrama simplificado típico para un solo turno de un área de proceso

asignados con las siglas UPA (Unidad de Proceso A), que puede presentar ligeras variantes según el sitio1., pero que explica bastante bien el estándar utilizado en la industria de refinación de petróleo como para ser considerado válido en términos del análisis de este trabajo. Los bloques en rojo representan personal en turno rotativo, mientras que los demás colores representan el personal en horario central, donde la mayor diferencia, además del horario de trabajo, está determinada por el rol de ejecución de las tareas que hacen a la actividad productiva. Se puede observar como un grupo de operadores de proceso se encuentran asignados jerárquicamente a distintas operaciones de un área determinada reportando a un supervisor de proceso, y este al Jefe de Turno dentro de la estructura de trabajo ininterrumpido. Dependiendo el esquema adoptado por la compañía, el supervisor de proceso puede ser personal bajo convenio o fuera de convenio, mientras que los operadores de proceso son empleados bajo convenio en el contexto local.

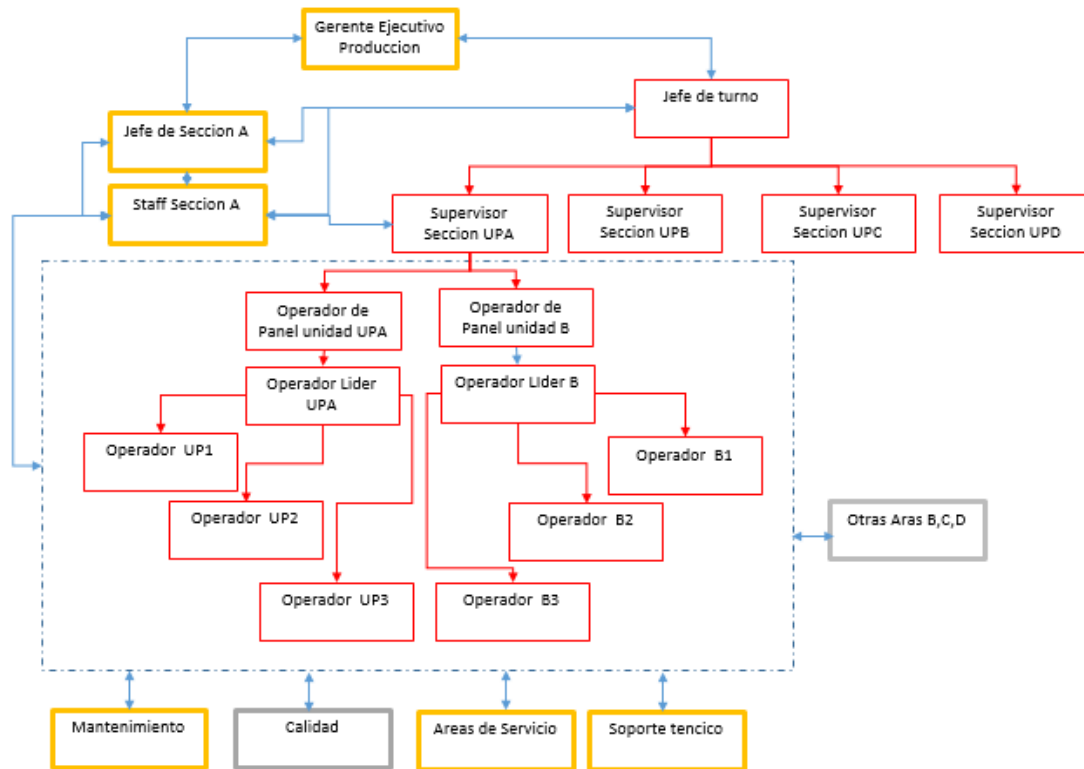


Ilustración 1 Organigrama simplificado típico para un solo turno de un área de proceso – (Fuente: Generación Propia)

Partiendo del concepto de cultura Edgar H Schein y las pautas de formación de cultura de Rubén Rodríguez Garay, y habiendo identificado los grupos de trabajo

determinados por acción administrativa, se puede anticipar claramente, la presencia de subculturas en las áreas de Proceso de Trabajo ininterrumpido.

Debido a que las Refinerías de petróleo se expanden, crecen, pero por lo general no modifican su estructura productiva base, los bloques o equipos de trabajadores asignados a un área productiva suelen mantenerse sin cambios por periodos extensos de tiempo, involucrando distintas generaciones de trabajadores, y creando las condiciones suficientes para la transmisión y permanencia del conocimiento, creencias, valores, etc., a lo largo del tiempo, resolviendo la necesidad de sostener una experiencia colectiva lo suficientemente alta según lo requerido por la especificidad de la actividad. Estas prácticas y creencias que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas validas en el tiempo son condiciones suficientes para identificar una subcultura de la UPA. El mismo concepto se replica en las áreas UPB, UPC, UPD que pueden presentar diferentes subculturas dentro del mismo ámbito de producción con ligeras variaciones debido a las características operativas que las diferencian. Entonces, el Área del bloque UPA, conformado por un número mayor a dos guardias necesarias para completar un esquema de rotación, y por una cantidad “N” de operadores determinados para atender las operaciones del área, dispone de factores generadores de subcultura como lo son:

- La existencia de Practicas operativas específicas de área productiva de la unidad UPA y que difieren del resto de la organización
- Las características diferenciales del trabajo en turno rotativo con las dificultades, creencias, valores, etc., que ello representa para la vida particular y laboral de las personas que lo constituyen, y que lo diferencian de los colaboradores del horario central.
- La permanencia promedio del personal en una misma área por periodos prolongados de tiempo creando las condiciones necesarias para la transferencia de creencias, practicas, valores, necesidades, etc.
- Las Carreras laborales estrictas y definidas creando una especie de hoja de ruta, con características particulares, que trazan la vida laboral de los colaboradores y que se nutren de sus creencias, practicas, valores, etc.

Continuando con las pautas internas formadoras de cultura que hace mención Rubén Garay, las cuales, refiere a las pautas culturales originadas internamente, como las formas de relación que se crean y comparten para satisfacer sus propias necesidades de bienestar y de manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de Supervivencia y desarrollo. (Rodríguez Garay, 2009). El trabajo en turno es una de las características más relevantes que caracterizan a la actividad de Producción en esquema ininterrumpido y que es formadora de subcultura siendo común a cada guardia y cada área de este esquema donde comparten las mismas dificultades producto de la rotación horaria del trabajo y con las afectaciones que esto conlleva en la vida de las personas como laboral.

Dentro de los patrones de comportamiento característicos del trabajo en turno, y que es formador interno de cultura, es el de evitar efectuar tareas en turno noche que puedan efectuarse en turno diurno. Este comportamiento es resultado de la formación de una subcultura donde se reconoce válida la debilidad del trabajo nocturno en cuanto a siniestralidad, calidad y rendimiento. Los resultados de este comportamiento colectivo se evidencian en:

- a- Sobrecarga de trabajo al turno diurno, producto del desbalance de carga laboral
- b- Baja eficiencia en cuanto al cumplimiento de trabajos nocturnos.

Como menciona Knauth en la Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, existe una correlación entre el incremento de siniestralidad en turno noche vs turno diurno al igual que otros tipos de errores además de la afectación al rendimiento.

El ser humano es un ser básicamente diurno; esto es, su organismo está fundamentalmente “programado” para trabajar de día y solazarse y descansar de noche. Existen mecanismos internos (el denominado reloj biológico) que controlan la fisiología y la bioquímica del organismo para ajustarlo al ciclo de 24 horas. Estos ciclos se denominan ritmos circadianos. La perturbación de las variaciones circadianas del funcionamiento fisiológico producido por la necesidad de permanecer despiertos y trabajando en horas biológicamente anómalas, y de dormir

durante el día, es uno de los rasgos más estresantes del trabajo por turnos. (Knauth, 1998, pp. 43.1-43.13)

Harrington (1978) formuló algunas conclusiones generales sobre el rendimiento en el trabajo sobre la base de un análisis de la productividad y los accidentes. Sus conclusiones, que siguen siendo válidas, han sido replanteadas por Waterhouse y cols. (1992):

Se observaron frecuentes variaciones en cuanto a los errores y al rendimiento general, correspondiendo los peores resultados al turno de noche:

- Es posible evitar o reducir la reducción del rendimiento en horas nocturnas si se hacen pausas en el trabajo, si éste es interesante y si se mantiene la motivación.
- El rendimiento baja (más durante el turno de noche, por regla general) si se realizan tareas Aburridas o repetitivas, si hay falta de sueño o si el tiempo de trabajo efectivo se incrementa. (Knauth, 1998, pp. 43.1-43.13)

Las características propias de la operación de una refinería de petróleo hacen, que la sistematización del trabajo sea una necesidad inherente a la actividad, que defina una modalidad de trabajo mayormente rutinaria, y que restrinja la libertad de toma de decisiones por fuera de los estrictos protocolos operativos. Estas características del trabajo ininterrumpido, van en detrimento de la eficiencia operativa, promueven la afectación del trabajo en turno noche, y no aportan a la motivación como factor de impacto en el comportamiento de los colaboradores.

1.4. Factores Externos Formadores de Subcultura

Hasta el momento se mencionó la existencia de factores internos que comparten los empleos y que hacen a la formación de subculturas en las áreas de trabajo. La existencia de factores externos también tiene injerencia en la formación de subculturas en la estructura de trabajo ininterrumpido. Si observamos el organigrama típico, al menos el 90% de la estructura del trabajo ininterrumpido en el área de producción de una refinería de petróleo

pertenece a personal bajo convenio, por lo que podemos identificar que la afiliación sindical representa un importante fuerza cultural para el área de producción que puede o no estar alineada con los objetivos del negocio y que su fuerza cohesiva influye en distintas magnitudes y direcciones dependiendo de las características y contexto del sitio y temporal transformándola en una contracultura o hasta una cultura dominante.

Según la definición clásica, “un sindicato es una asociación continua de asalariados cuyo objetivo es mantener y mejorar las condiciones de su empleo”. (Knauth, 1998). Por otro lado, su legitimidad depende en parte de su capacidad para imponer disciplina a sus afiliados, por ejemplo, al convocar o desconvocar una huelga, lo que es un acto de fuerza que pone en manifiesto diferencias. Claramente, la esencia sindical, manifestada por sus valores, ideologías y creencias, que toma y ha tomado distintos grado de presencia en la vida empresarial argentina, es sin duda formadora de subcultura interna de la organización, y como factor externo se presenta como una contracultura. Independientemente de las corrientes sindicales contemporáneas, y sin prejuicios sobre ella, y considerando al sindicato conceptualmente como una institución no política que defiende los derechos de la clase obrera, su existencia se sustenta en la diferencias de intereses entre la clase obrera y la empresa y en el conflicto de base que esto significa.

Lo ante dicho pone de alguna manera al personal fuera de convenio, lo que comúnmente la perspectiva sindical denomina “empresa”, en una vereda y al dentro de convenio en otra distinta. Como resultado, dentro de la estructura del turno, conviven al menos dos subculturas, con valores y creencias diferentes, producto de la existencia de una contra cultura generada por pautas externas a la compañía.

La existencia de acuerdos rígidos, que demandan cumplimiento entre las partes, generan barreras a la flexibilidad colaborativa que, manifestadas como patrón de comportamiento, y transformadas en una cuestión cultural, dificultan el crecimiento natural tanto de la organización como de los empleados. La falta de acatamiento a los valores de la subcultura producto de las pautas sindicales, o tan solo la sospecha de esto, representa para el empleado dentro de convenio una falta a la afiliación de grupo independientemente de sus ideas o creencias en concordancia con la empresa. La afectación externa a la subcultura del trabajo en turno por acción sindical explica el comportamiento de resistencia a la

flexibilidad colaborativa evidenciados por patrones de dependencia permanente de participación gremial para resolver diferencias que en otros sectores de la organización se resuelven con total naturalidad

1.5. Los beneficios de la ausencia de Contracultura producto de factores externos

Ouchi publicó un libro sobre la concepción japonesa de administración y su aplicación con éxito en empresas estadounidenses. A esta concepción oriental le dio el nombre de teoría Z, en referencia a la contribución de McGregor. Al retratar el cuadro cultural de Japón (valores, estilos y costumbres), Ouchi muestra que la productividad es mucho más un asunto de administración de personas que de tecnología; de administración humana fundada en filosofía y cultura organizacional adecuadas, que de perspectivas tradicionales fundadas en la organización.

En las empresas japonesas, el proceso de toma de decisiones es participativo y consensual (se consulta a todo el equipo para llegar a un consenso), resultado de una larga tradición de participación y compromiso de sus miembros en la vida organizacional. En Japón el empleo es vitalicio, existe estabilidad en el empleo y la empresa funciona como una comunidad humana en estrecha vinculación y participación mediante el trabajo en equipo. De esta manera, la productividad es una cuestión de organización social: la mayor productividad no proviene de un trabajo más arduo, sino de una visión cooperativa asociada a la confianza. A diferencia de otros países donde existe una relación de desconfianza entre el sindicato, el gobierno y la administración de las organizaciones, la teoría Z realza el sentido de responsabilidad comunitaria como base para la cultura organizacional. (Chiavenato I., 2015)

Nuevamente, como se menciona en este trabajo, la teoría Z refuerza la idea de las barreras a la eficiencia en el esquema de trabajo ininterrumpido producto de la existencia de una contracultura formada por factores externos que se desprenden de valores y creencias de la actividad sindical con participación del más del 90% de los empleados afiliados de la estructura de trabajo de Producción de una refinería de petróleo en el ámbito regional. La falta de flexibilidad de cooperación, la confianza puesta en duda y la percepción de

bandos opuestos como cultura de trabajo son factores que atentan permanentemente con la eficiencia operativa y en consecuencia con los resultados del negocio.

Una vez identificada la existencia de una contracultura dentro de la estructura del turno, y la implicancia en la eficiencia organizacional que esto conlleva, el liderazgo efectivo de la administración toma relevancia a la hora de resolver o mitigar sus efectos, alineando los objetivos del trabajo en turno con las metas de la organización, y ejerciendo influencia para lograr que la suma de los esfuerzos individuales de los colaboradores del trabajo ininterrumpido actúen en la misma dirección y sentido que el del resto de la organización. Traemos aquí definiciones contemporáneas del liderazgo que aplica en forma concreta en la problemática tratada:

“Es un proceso de influencia, El líder efectivo se complace en influenciar a sus empleados de forma positiva, para lograr metas individuales y organizacionales” (Gibson J. T., 2000)

“Es el proceso de influir a otros para que entiendan y acuerdan sobre que es necesario realizar y como se lo puede hacer de manera efectiva, así como también el proceso de facilitar esfuerzos individuales y colectivas para lograr los objetivos compartidos” (Yukl, 2002)

El liderazgo efectivo, la cohesión de los grupos, la estructura donde se desempeñan entre otras responden a la eficacia del trabajo del grupo, como equipo de trabajo. A nivel Organizacional destacamos la Cultura como variable que domina la eficacia, también afectada por las subculturas que conforma la cultura general de la organización y otras como los procesos y la estructura.

1.6. Barreras a la comunicación íntegra y eficiente

En cuanto a las comunicaciones, la estructura del trabajo en turno presenta, una combinación de estructura matricial, con el objetivo de responder a las necesidades comunicacionales de las actividades dentro del esquema de turno rotativos, con un esquema de red, resolviendo las interacciones con el resto de la organización. Podríamos indagar en

varios diseños de flujos de información, no obstante trabajamos en los que son de uso en la práctica como esquema más eficiente para la comunicación de la estructura de trabajo ininterrumpido, dentro y fuera de él.

Primero, se identifica a la comunicación formal como el flujo de información relevante en un ámbito de ejecución de operaciones de una Refinería. Segundo, se hace la observación de la particularidad del trabajo en turno rotativo donde, en una misma posición dentro de la estructura funcional, suceden operaciones en forma continua, las cuales son resueltas por distintas personas que desempeñan el mismo rol, en distintos momentos de tiempo, y que presentan la necesidad de comunicarse eficientemente manteniendo un flujo continuo de información necesaria para la gestión continua de las operaciones.

En un esquema rotativo típico, donde los colaboradores trabajan 8hs corridas diarias, una misma posición es ocupada al menos por 3 personas en un mismo día, garantizando la cobertura de la función las 24hs. A diferencia de las posiciones de trabajo donde una función es ocupada por una única persona, y el paso de los días no requiere transferencia de información, el caso del trabajo en esquema ininterrumpido, la transmisión eficiente de la información entre pares, y como función dependiente del tiempo, es una variable crítica que garantiza que cada persona que ocupa una posición, entiende y comprende todos los hechos relevantes sucedidos necesarios para dar continuidad a las operaciones. Dada la relevancia de la transferencia de información entre pares de diferentes guardias, las compañías diseñan protocolos para determinar el proceso de transferencia y permanencia de información, determinando el canal, la tecnología, la calidad requerida, la metodología, y otros atributos necesarios para una comunicación eficaz.

Para continuar con el análisis, se parte de que las comunicaciones más efectivas dentro del esquema de trabajo ininterrumpido, son las que se dan de persona a persona, en forma verbal, y que logra mayor solidez al estar acompañadas de reportes escritos a modo de mantener el registro de la información. Bajo esta premisa, limitamos el análisis a esta forma de comunicar, considerando que representa el mayor canal de comunicación en la estructura organizacional, en particular la del trabajo ininterrumpido. (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009).

La ilustración 2 representa, en forma simplificada, los flujos de información para la transmisión de novedades de las operaciones dentro de un esquema de trabajo ininterrumpido, para una rotación de personal en 8 hs. de trabajo, si bien puede presentar ligeras variaciones.

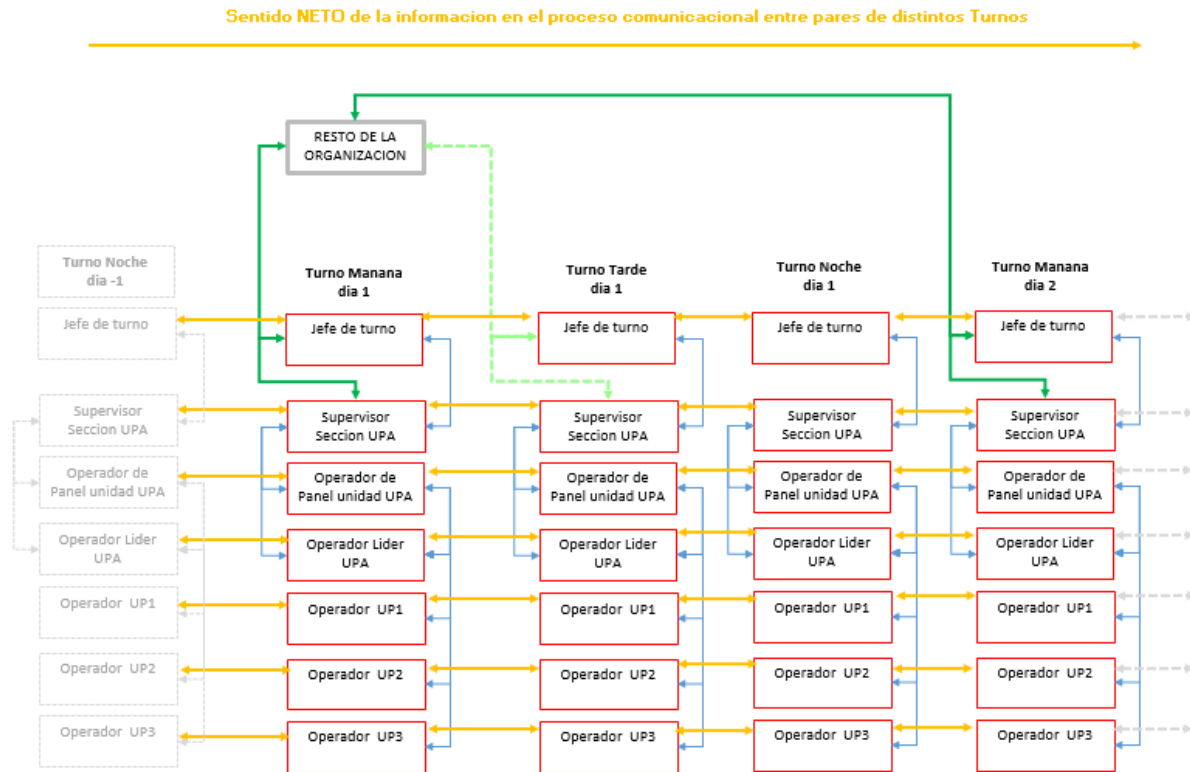


Ilustración 2 Flujos de información para un esquema típico de rotación de personal en 8 hs de trabajo (Fuente: producción propia)

Las líneas naranjas representan la transferencia de información entre distintos turnos de una misma posición/rol. Podemos ver que, si una única persona ocuparía una posición (no es posible en la práctica, la persona debería trabajar 24 hs o el trabajo debería ser interrumpido), la necesidad de comunicación horizontal sería nula. A medida que el esquema de trabajo incrementa el número de intervinientes requeridos en un día, la necesidad de procesos comunicacionales se multiplica en un factor de $24/(X \text{ hs de trabajo por turno})$. Un esquema de trabajo en 12hs, reduce de tres interacciones netas a dos interacciones entre turnos, disminuyendo la posibilidad de errores comunicacionales. Las líneas celestes representan los flujos ascendentes y descendentes de comunicación; notar que el supervisor de cada guardia experimenta un número mayor de transferencia de información que el resto

de las posiciones, esto refleja la potencial saturación y filtrados de la información ascendente.

Si bien, se puede suponer un esquema donde cada una de las posiciones se relaciona con el resto de la organización en múltiples flujos de información, esto sería muy engorroso y complejo. El incremento considerable de interacciones incrementa la probabilidad de pérdida o filtración de información valiosa en sentido horizontal y matricial. En la práctica, el rol supervisor es quien realiza la mayor porción de transferencia de información relevante bidireccional con el resto de la organización. Este esquema puede presentar debilidades respecto a la saturación del canal, pero presenta la fortaleza de ordenar y transferir la información relevante al resto de la organización. Las líneas verdes representan los procesos comunicacionales con el resto de la compañía fuera del esquema de trabajo ininterrumpido. Notar que, en el transcurso de un día, en un esquema de trabajo de 8 hs., el turno mañana es el que potencialmente tiene más posibilidad en concepto de banda horaria de interrelacionar con la organización, mientras que el turno tarde presenta una oportunidad menor y la nocturna prácticamente nula debido al desacople horario de trabajo con el esquema central.

De esta forma, toda la información transmitida horizontalmente hasta el día número dos, estará en condiciones de ser transmitida por el turno mañana en un proceso persona - persona o persona- grupo con el resto de la organización. Si bien es posible instrumentar procesos comunicacionales, como el mail o mediante otras tecnologías con los turnos tarde y noche y el resto de la compañía en general, los procesos más efectivos de comunicación se dan entre las personas en forma verbal, esto hace que las organizaciones opten en forma natural por esquemas como el ejemplificado. La información menos relevante para la operación puede tomar otros flujos alternativos, como puede ser cuestiones administrativas o tratamientos particulares de los empleados. No obstante, la información operativa de relevancia en un esquema de trabajo ininterrumpido, debe contemplarse en flujos que permitan la transparencia y divulgación adecuada de información. Como mencionamos, la criticidad de transferencia de información en forma horizontal para el uso de cada uno de los intervinientes como para luego ser transferida al resto de la organización, son procesos

críticos que son propios de la estructura de trabajo interrumpido y que las compañías estandarizan para su óptima gestión.

En cuanto a las barreras que se presentan en este esquema:

- La comunicación del esquema del turno con el resto de la organización, experimenta una saturación en cuanto reúne la información de un día completo para luego ser transferida toda junta.
- Los flujos horizontales presentan barreras como la codificación, filtración, interpretación, que generan una distorsión de la información en el tiempo que luego será transmitida o retroalimentada al resto de la organización, como también dentro del mismo esquema de trabajo ininterrumpido
- Los flujos ascendentes también son afectados por las mismas barreras, e incluso puede presentar cierto grado de saturación dado el número de interacciones entre el supervisor y sus colaboradores.
- Finalmente, toda la información pasa por un último filtro, que actúa como un embudo, y que determina la información relevante a transmitir al resto de la organización, la cual será codificada en función del estilo del administrado emisor y su receptor.

Claramente, la comunicación en un esquema de trabajo ininterrumpido, se ve vulnerada a la pérdida de calidad e integridad de la información dado la complejidad de los procesos comunicacionales. Solo se ha tratado sobre las comunicaciones verbales y escritas (no mail), como lo son los libros de novedades entre turno y las que suceden por reuniones operativas o llamados telefónicos. Ahora bien, existen otras formas de comunicación como pueden ser el mail (que es mucho menos efectivo) y otros sistemas operativos, que transmiten información entre personas, los cuales presentan bajo nivel de retroalimentación debido a que, la rotación del personal impide la dinámica comunicacional entre el turno rotativo el personal de turno central.

1.7. A manera de resumen

Este capítulo contribuye con la identificación de variables dependientes de la estructura organizacional y que son propias y específicas de la estructura del trabajo

ininterrumpido del ámbito de producción que explican comportamientos disfuncionalidades en términos de eficiencia, baja eficiencia de las actividades desarrolladas en turno noche, falta de flexibilidad colaborativa y las primeras detecciones de variables que afectan a la motivación y por lo tanto al comportamiento.

Primero, el valor intangible de recurso humano: se identifica como el valor intangible del comportamiento humano afecta al valor de las organizaciones como fundamento a la necesidad de desarrollo de este trabajo

Segundo, La formación de Subcultura producto de Factores internos: se identifica factores internos dentro de la estructura de trabajo ininterrumpido que son formadores de subcultura y que rigen el comportamiento humano afectando la eficiencia de la organización.

Tercero: La existencia de contracultura: Se identifica factores externos que fomentan la contra cultura, que se diferencian del resto de la organización, y como consecuencia dispara comportamientos que son productos de las necesidades, creencias, y valores específicos del sector, y que actúan como vectores donde, la suma de ellos determina una resultante cuya intensidad y dirección puede estar o no en concordancia con los objetivos del negocio.

Cuarto, Beneficios de la ausencia de contracultura. Se explica como la ausencia de factores externos formadores de contracultura modifican el comportamiento colectivo aunándolos a de la organización y pos de la productividad y eficiencia organizacional.

Quinto, las comunicaciones: Se identifica la complejidad de las comunicaciones tanto dentro del propio esquema de trabajo ininterrumpido como su relación con el resto de la Organización. Las características propias del trabajo continuo requieren una alta eficiencia en las comunicaciones en forma matricial, las cuales se ven vulneradas por factores que afectan a la comunicación y que se potencian por la alta necesidad de transferencia de información entre turnos. Por otro lado, el desenganche horario entre el esquema del turno rotativo y el turno central, restringe los procesos comunicacionales a canales específicos los que se ven afectados en concepto de saturación de canal

2. CAPITULO II: El Comportamiento De Los Colaboradores En La Estructura De Trabajo Ininterrumpido

En este capítulo se explica, mediante distintas teorías contemporáneas de la motivación, patrones de comportamiento disfuncionales en la estructura del trabajo ininterrumpido del área de Producción de la Refinación de Petróleo.

2.1. Variables que definen la Motivación y que explica el efecto del comportamiento de la Contracultura

Se define motivación como el proceso que involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo. Desde una mirada organizacional, la intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona para lograr un objetivo, mientras que la dirección nos indica si el objetivo perseguido se encuentra alineado con los objetivos de la organización, de lo contrario los resultados no serán favorables. Por último, la motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida de tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en una tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins S., 2009)

En el apartado anterior se identifica la existencia de una subcultura de alta cohesión coincidente con la estructura del turno. Dentro de sus características mencionadas, el aporte externo de valores sindicales, que autentifican su legitimidad apalancada por la representación al trabajador bajo convenio y como respuesta a la necesidad de defender sus derechos y mejorar sus condiciones laborales. Los patrones de comportamiento resultantes de su aporte a la subcultura presentan direcciones distorsionadas a las del negocio, que la definimos como pérdida de flexibilidad colaborativa, evidenciada desde conflictos aislados de colaboración, hasta huelgas validadas por la entidad sindical. Estos conflictos, sin necesidad de tener que llegar a la intervención oficial de la entidad sindical, suelen ser resueltos generando barreras a la eficiencia de la ejecución de las operaciones de una refinería no solo por la demora que pueda darse en la ejecución de la actividad, sino por el gasto de recursos que es necesario destinar para la resolución de los conflictos aislados.

Por lo tanto, la existencia de una subcultura con creencias y valores que motivan a los empleados a comportamientos en dirección distinta a la cultura organizacional, resulta en:

- Pérdidas de eficiencia colaborativa, afectando a la eficiencia general de los resultados del área ya sea por demoras o trabas propias de la actividad productiva.
- Pérdida de eficiencia productiva como resultado de la asignación de recursos a resolver conflictos los que no son utilizados para otros fines de aporte de valor a la organización.

Se resalta que, no necesariamente la pérdida de eficiencia se restringe a casos de huelga generales que son claramente identificables, sino que, la sumatoria de pequeños conflictos, incluso imperceptibles para la alta gerencia, generan el mismo efecto de pérdida de valor para la organización, producto de un cumulo de ineficiencia que actúan como mecanismos dispersos y aleatorios que socaban la eficiencia productiva.

2.2. La Delegación y el desarrollo de las actividades y su afectación en la motivación.

La estructura del trabajo ininterrumpido del área de producción de una Refinería de Petróleo típica, presenta ciertas características comunes que la definen y que son propias de la actividad. La estructura del turno tiene el rol de ejecutar las tareas planificadas, con una baja participación en la generación de planes de mediano y largo plazo, y como esencia de sus puestos de trabajo. La dinámica de las operaciones, el establecimiento de Roles, las propias características de rotación del personal de turno y las características de la actividad, hacen que la estructura de turno se limite en mayor medida a la ejecución de las operaciones con reducida participación en la creación de planes, proyectos y soluciones de mediano y largo plazo. No obstante, su participación en las soluciones de corto plazo, es una necesidad inherente a la ejecución de las operaciones, siempre dentro del marco de sistema de límites por diseño y procedimientos establecidos para la operación

La delegación de autoridad alta promueve más autonomía, y por lo tanto, funciona como un catalizador en la solución de problemas; favorece a la creatividad, contribución colectiva, la capacidad de adaptación de la organización y el desarrollo en general. En contraste, una bajo nivel de delegación de autoridad limita la toma de decisiones necesarias para desarrollar las tareas encomendadas, requiriendo un alto grado de interacción entre subordinados y administradores al punto en que se pierde agilidad y obtención de resultados (Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske, 2009). Debido a las características intrínsecas del proceso de refinación a saber, la seguridad de los procesos y la potencialidad de los riesgos asociados a la actividad, los sistemas de gestión de las compañías de Refinación establecen protocolos y sistemas de límites que determinan las cotas dentro de los cuales el personal que ejecuta las operaciones puede tomar decisiones en forma autónoma y en definitiva tiene campo de acción. Esta modalidad induce a la reducción de delegación de autoridad, que determina el derecho de los individuos a tomar decisiones, y sin aprobación por parte de la administración superior dentro de la estructura del turno, permitiendo hacerlo solo dentro de los sistemas límites de gestión operativa y protocolos establecidos. La rigidez de los sistema, o lo que es equivalente, la sistematización de las operaciones, reduce la posibilidad de la innovación en su ejecución reduciendo la participación y motivación por la innovación y mejora de los procesos.

La teoría Y de Douglas McGregor de la nueva concepción de la administración, refiere a un estilo de administración participativo y democrático basado en valores humanos. La Teoría establece la necesidad de descentralizar y delegar decisiones a los niveles más bajos de la organización con el fin de que todas las personas participen más en sus actividades, tracen los caminos que juzguen mejores y asuman la responsabilidad de las consecuencias, y con eso satisfagan sus necesidades individuales más elevadas relacionadas con la autorrealización personal. (Chiavenato I., 2015). Concluimos que la estructura de trabajo ininterrumpido y las actividades y procesos que la gobiernan atentan contra la necesidad de autorrealización personal como catalizadora motivacional.

2.3. El diseño de las actividades productivas y las necesidades de los colaboradores.

Abraham Maslow planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

1. Fisiológicas. Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
2. Seguridad. Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. Sociales. Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. Estima. Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. Autorrealización. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de desear: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Conforme se satisface cada una de estas necesidades, la siguiente se vuelve dominante. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si usted desea motivar a alguien, necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores. Maslow clasificó las cinco necesidades en órdenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia entre los dos órdenes se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna (dentro de la persona), mientras que las inferiores se satisfacen sobretudo en el exterior (con cosas como el salario, contratos sindicales y el hecho de tener definitividad).. (Robbins S., 2009)

Así mismo, la teoría de las necesidades de McClelland postula al logro como necesidad de sobresalir en relación a un estándar. Los realizadores se desenvuelven mejor cuando perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando estiman que la posibilidad de triunfar es de 50–50. No les gusta participar en situaciones muy desfavorables porque no los satisface el éxito por casualidad. De manera similar, no les agradan aquellas muy favorables (probabilidad alta de triunfar) porque entonces no

encuentran un reto para sus habilidades. Les gusta fijar metas que les exijan esforzarse un poco. (Robbins S., 2009)

La estructura de trabajo ininterrumpido tiene una particularidad que la diferencia de la mayoría de las posiciones del esquema central del resto de la organización. Los objetivos, metas y tareas son compartidos por los distintos turnos o colaboradores que ocupan un mismo rol, no obstante el logro puede no serlo, en particular cuando la tarea tiene una duración mayor a un turno, y su finalización o esperado resultado exitoso tendrá lugar en otro turno o con otro colaborador. En definitiva, toda tarea que se desarrolla en el turno rotativo es un objetivo común de todas las guardias, pero los resultados de la actividad no necesariamente le obtengan aquel que inicio o llevo a cabo gran parte de la tarea. Esto se debe a que las tareas tienen un carácter continuo pero las personas permanecen un periodo de tiempo mucho menor al que dura las actividad, y lo que inicia un colaborador probablemente lo termina otra persona socavando el sentido de pertenencia sobre la actividad o ausencia de logro esperado.

Se pone en foco entonces en las actividades más desafiantes en turno rotativo excluyendo las rutinarias. El individuo que inicia una tarea probablemente no la finalice dada las características de continuidad del trabajo como si fuese una especie de trabajo en postas. Por este motivo, la motivación del logro o reconocimiento personal no tiene lugar en estos casos, más aun, el gasto de energía que el individuo efectúa para desarrollar la actividad se traducirá en el logro de otra persona, e incluso, si la tarea conlleva algún riesgo de fracaso, el empleado está expuesto a la pérdida de reconocimiento y la seguridad emocional. En conclusión, visualizamos una balanza donde del lado de la motivación “a hacer” carece de incentivo, y del lado de “no hacer” exhibe varios argumentos para evitar la tarea.

A medida que los turnos se reducen en su franja horaria, o sea se incrementa el nivel de rotación, este fenómeno se intensifica. Por ejemplo, si los turnos se cubre en franjas horarias de 12 hs, es más probable que una tarea desafiante pueda ser finalizada que en un turno de 8 hs. Concluimos que el empleado, en cuanto a dar inicio a tareas desafiantes que excedan su finalización en su turno, corre más riesgos que beneficios en cuanto a la escala de necesidades de Maslow. Las evidencias del comportamiento humano sobre el análisis

motivacional realizado, se manifiesta comúnmente en que los individuos evitan iniciar tareas complejas en un turno si es que de antemano se reconoce que conlleva algún tipo de riesgo al éxito, y además, la finalización de la tarea se extiende a la siguiente guardia.

Ahora, se extiende el análisis a las tareas Rutinarias que conlleva algún nivel de esfuerzo. La tarea al ser rutinaria y de bajo reconocimiento organizacional, no satisfacen la necesidad de logro o reconocimiento por lo que carece de fuerza impulsora motivacional para promover al comportamiento en tal dirección. Si volvemos a visualizar la balanza motivacional, el empleado evitara gastar energía y correr riesgos si es que del otro lado de la balanza no hay algún elemento motivacional que lo compense.

Estos patrones de comportamiento son comunes en el sistema de turno rotativo si es que la no realización de las tareas o su demora solo conllevan consecuencias en términos de eficiencias para la organización y no existen consecuencias motivacional alguna que conlleve a actuar de otra manera. Este patrón de comportamiento trasladado en el tiempo es formadora de una contracultura y aceptado como valido entre los individuos involucrados.

2.4. A manera de Resumen

En el capítulo dos abordamos las primeras teorías de la motivación como fundamentos para explicar los comportamientos disfuncionales y las ineficiencias de la estructura de trabajo ininterrumpido en los procesos de Refinación de Petróleo ya identificados en el capítulo uno.

Primero Se identifica las variables motivacionales que explican el comportamiento como la intensidad, la dirección y la persistencia. Luego, en base a la existencia de contracultura, identificamos la existencia de comportamientos con dirección opuesta a los objetivos de la organización y que hacen a la afectación de la eficiencia operativa como un cumulo de conflictos que requieren tiempo, energía y recursos para su resolución y que no son más que barreras a la fluidez de la ejecución de las operaciones.

Segundo, la delegación de Autoridad: El diseño estructural organizacional y las características propias de la actividad, entre ellas la necesidad de sistematizar los procesos productivos, con protocolos rígidos y sistemas límite, reducen considerablemente la delegación de autoridad afectando la autonomía y procesos de mejora que hacen a la eficiencia. A su vez, identificamos los beneficios de una administración participativa en términos motivacionales soportándonos en la teoría Y de Douglas McGregor de la nueva concepción de la administración

Tercero, las teorías primeras de la motivación de Maslow y McClelland invita a analizar la afectación de la motivación desde el punto de vista de la necesidad del Logro, el reconocimiento y la autorrealización. Ambas teorías respaldan el hecho de que la estructura de trabajo ininterrumpido presenta barreras a la satisfacción de la necesidad del logro.

3. CAPITULO III: Efecto De Los Convenios Colectivos De Trabajo En La Motivación De Los Colaboradores

En este capítulo se aborda, bajo el análisis de las teorías contemporáneas de la motivación, la particularidad del efecto de los convenios colectivos de trabajo sobre la motivación de los colaboradores y el impacto en su comportamiento como variable sensible a la eficiencia del esquema de trabajo ininterrumpido.

3.1. Los convenios colectivos de trabajo y la gestión de la motivación.

El principal punto de atención esta direccionado a las temáticas abordadas en los convenios colectivos de trabajo del sector, dado que sus componentes, no solo explican gran parte de la cultura de trabajo , además los intereses puestos en litigio entre el empleado y la empresa que marcan el desarrollo de la actividad, la eficiencia productiva y que manteniendo una visión tradicional se aleja de las necesidades actuales del negocio y el mundo como son la agilidad, la flexibilidad, el trabajo en equipo, el empoderamiento, el protagonismo, la autonomía y la innovación entre otras.

Haciendo referencia al libro de Álvaro Ruiz del Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, cuyo espíritu se presentó como:

La idea es mejorar el contenido y la calidad de los convenios colectivos, a través de una serie de acciones, para inducir a los sectores a considerar el replanteo de temas tradicionales, como relaciones laborales, condiciones de trabajo y otros contenidos nuevos con recepción actual en convenios, como el teletrabajo, que se realiza en un domicilio distinto al del empleado, la prevención de adicciones y cómo el trabajo puede impactar en ese sentido, la responsabilidad social empresaria, entre otros aspectos. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2010),

El eje central de las críticas del autor del libro, que tiene base en aportes internacionales y a las mejores prácticas del desarrollo del trabajo de Latinoamérica, se centra en la configuración actual de la negociación colectiva donde, su concentración temática es la discusión salarial. Si observamos la estadística de los 1.231 convenios y acuerdos colectivos celebrados en 2008, nueve de cada diez incluían alguna cláusula salarial, mientras que ninguna otra temática dentro del contenido de los acuerdos alcanzaron este grado de participación. Estas estadísticas, muestra la necesidad implícita de que la negociación colectiva deba ampliar y profundizar sus temáticas, obligándonos a refinar nuestra percepción sobre las necesidades del mundo del trabajo insuficientemente tratadas aún, y que deben responder a las demandas provenientes del propio mundo del trabajo y sus instituciones, entre ellas las de nuevas actividades productivas, así como de las transformaciones de la sociedad y la cultura. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2010)

El término Flexibilidad laboral, que se ha hecho mención en este trabajo, como concepto de cultura interna y que afecta a la eficiencia organizacional, también tiene fuerte presencia en la concepción de los convenios colectivos de trabajo, yes una temática muy controvertida y puesta en discusión entre las partes sindicales y empresa, y que ha tomado auge en los 90. La publicación “Estructura, dinámica y vigencia de los convenios colectivos de trabajo sectoriales del ámbito privado (1975-2014)”de la revista de la “Asociación Argentina De Especialistas En Estudios Del Trabajo” promueve el debate respecto a la tendencia flexibilizadora del trabajo de la década del 90.

Algunos estudios (Marticorena, 2010; 2015; Campos y Campos, 2010; Drolas, Delfini y Montes Cató, 2012; Varela, 2012) cuestionan que la recuperación de la negociación colectiva pos 2003 pueda asociarse con un proceso que haya logrado revertir las tendencias flexibilizadoras acordadas mediante dicho mecanismo durante la década de los años 90. (Pontoni & Trajtemberg , 2017)

Sin efectuar un análisis histórico de la flexibilidad laboral regional, se profundiza en sus aspectos técnicos para comprender sus componentes. Se aborda el concepto de flexibilidad apalancándonos en la distinción que realiza Boyer (1987) y numerosas

investigaciones sobre la flexibilidad en la década del noventa (Drolas, Montes Cató y Picchetti, 2005) donde diferenciamos entre “flexibilidad externa”, que refiere a las diversas posibilidades de entrada y salida de los trabajadores y que permite mantener los costos de la mano de obra y las relaciones entabladas entre las empresas, los sindicatos y el Estado, y la “flexibilidad interna”, que da cuenta de las formas que adopta la fuerza de trabajo en situaciones concretas, y se refiere a la polivalencia, implicación, grado de autonomía, trabajo en equipo, etcétera (Boyer, 1987). (Delfini, Drolas, & Montes Cató, 2014).

En el cuadro adjunto se diferencia los tres indicadores que permite separar las cuestiones de debate sobre la flexibilidad laboral. Las dos primeras columnas referidas a la flexibilización externa y la tercera columna la flexibilización interna en el cual profundizaremos.

Modalidades de contratación	Relación con el sindicato	Organización del proceso de trabajo
Periodo de Prueba	Reglamentación de actividades gremiales	Jornada de trabajo
Trabajo por tiempo determinado	Tratamiento del conflicto	Polivalencia Pagos variables Sistemas de evaluación de desempeño Criterios de participación Participación en las ganancias

Ilustración 3 Segmentación teórica de la Flexibilización labora

Fuente: I (Delfini, Drolas, & Montes Cató, 2014)

Se puede observar que la flexibilidad interna, que refiere a la columna de “organización del proceso de trabajo”, contiene variables típicas, que son de la práctica de

RRHH y en particular para el personal fuera de convenio, y que son utilizadas por las organizaciones modernas para promover el comportamiento mediante la motivación extrínseca e intrínseca, y además de resultar incluso, parte de la estrategia de captación y retención de talentos. Entre ellos, los modelos de evaluación de desempeño, que llevan a promociones laborales, estrategias de desarrollo y crecimiento del empleado, y que forma parte de procesos motivacionales y de autorrealización, independientemente del incremento de retribución extrínseca que ello represente. Los pagos variables cuya componente móvil hace referencia, entre otras cosas al desempeño, como herramienta de retribución al aporte de valor a la organización y al fomento motivacional extrínseco del comportamiento.

Entonces se puede determinar que, al menos algunos de los criterios de flexibilización laboral, están alineados con el tratamiento organizacional de desempeño y retribución salarial que utilizan las organizaciones modernas a nivel global. La ausencia de flexibilización interna hace que las compañías den un tratamiento diferente a distintas partes de la organización, limitando su gestión sobre la motivación al personal bajo convenio.

Entre los conceptos de controversia a la flexibilización laboral se encuentra,

- La derogación del criterio de antigüedad para definir promociones actualizándolo a criterios de “responsabilidad”, “capacidad” y “comportamiento”, evaluados periódicamente.
- Los efectos de la flexibilización funcional sobre el sistema de categorías y escalas salariales.
- Las potenciales consecuencias de la polivalencia sobre la disminución de los planteles permanentes de trabajadores.
- Las evaluaciones periódicas, donde la evaluaciones de desempeño a las que son sometidos los trabajadores de forma obligatoria, y que pueden tener un doble impacto: sobre el salario (como premio individual por haber alcanzado los objetivos propuestos) y sobre la movilidad en los escalafones internos de las empresas (aunque la relación entre evaluación y promoción no es directa).
- Otro conjunto de temas de gran impacto se relaciona con la existencia de objetivos comunes entre el sindicato, los trabajadores y las empresas que expresan

“propósitos compartidos”. Entre los objetivos sobresalen los conceptos de: productividad, eficiencia, calidad, importancia del cliente (externos e internos), preservación armoniosa de las relaciones laborales, respeto a los procedimientos de auto composición pactados, condiciones justas de trabajo y de remuneración, legitimidad de las respectivas aspiraciones de rentabilidad y cooperación. El debate se centra sobre que la aplicación de esta temática rompe con el reconocimiento de la posibilidad de conflictos de partes en torno al funcionamiento de la empresa y a la distribución de los ingresos, e intenta presuntamente instaurar la cultura de la responsabilidad del trabajador sobre el proceso.

- En lo que respecta a la negociación, estrictamente salarial, la estructura de los salarios se mantiene y se profundiza su bidimensionalidad, teniendo una parte fija y otra variable. La controversia desde el lado sindical está en que el monto del componente variable se relaciona con parámetros muy disímiles, que van de bonificaciones por productividad a adicionales por flexibilidad, premios por presentismo, adicional por trabajo incómodo, etcétera. . (Delfini, Drolas, & Montes Cató, 2014)

3.2. Las retribuciones extrínsecas y sus efectos en la motivación por el trabajo.

Bajo la teoría de la evaluación cognitiva, se analiza el impacto de los acuerdos colectivos, centrados en el salario, las categorías, y estructuras de desarrollo de carrera. Históricamente, los teóricos de la motivación suponen por lo general que el motivador intrínseco como un trabajo interesante, eran independientes de los extrínsecos como un salario elevado. Pero la teoría de la evaluación cognitiva sugiere algo diferente. Plantea que cuando las recompensas extrínsecas son utilizadas como pagos por las empresas, a fin de obtener un desempeño mejor, disminuyen las recompensas intrínsecas, que surgen porque a los individuos les gusta su trabajo. En otras palabras, cuando se proporcionan recompensas extrínsecas a alguien para que lleve a cabo una tarea interesante, se ocasiona una reducción en el interés intrínseco por la tarea en sí. La explicación común es que el individuo experimenta una pérdida de control sobre su comportamiento, de modo que disminuye la motivación intrínseca previa. Además, la eliminación de las recompensas extrínsecas

produce un cambio –de una explicación externa a otra interna– en la percepción que tiene un individuo de la causa por la que él o ella trabajan en una tarea. Las recompensas extrínsecas que son verbales (recibir elogios de un supervisor o compañero) incrementan la motivación intrínseca, mientras que las tangibles (dinero), la socavan. Las investigaciones sugieren que, las personas que persiguen metas de trabajo por razones intrínsecas están más satisfechas con sus trabajos, sienten que se acoplan mejor en sus organizaciones, y tienen un rendimiento más alto. (Robbins S., 2009)

Ahora bien, se parte de la base que la estructura de trabajo ininterrumpido cuenta con una mayoría de empleados bajo convenio colectivo de trabajo, por lo que su comportamiento tiene un efecto considerable en los resultados de la actividad del trabajo ininterrumpido. Cuando los convenios colectivos están constituidos en ausencia de componentes de flexibilidad interna, y como su título lo sugiere, están constituidos por alcance o pautas generales y estructuradas para reglamentar las actividades de la totalidad de los empleados, e independiente de la contribución individual, y además marcan pautas anteriores al desarrollo de la actividad, por lo que indiferentemente del desempeño de los colaboradores, contribución, etc la retribución excepcional extrínseca tangible ya está establecida, el efecto de la teoría de la evaluación cognitiva se hace presente. Exploraremos algunos ejemplos de las prácticas del rubro en línea con lo enunciado que suelen ser comunes en los acuerdos colectivos, y que son tendientes a socavar la retribución intrínseca por el trabajo afectando su rendimiento.

Primero, se explora como son los esquemas Salariales típicos de la industria, dentro de la estructura de trabajo ininterrumpido de la Refinación de Petróleo. La estructura de trabajo está constituido por posiciones fijas, con roles establecidos en los convenios. Por lo general, los desarrollos de carrera están preestablecidos, por áreas de trabajo que comparten ciertas características operativas, de conocimiento y de necesidad de experiencia colectiva de los equipos de trabajo. Las posiciones de trabajo normalmente se diferencian por su complejidad, siendo las primeras posiciones del desarrollo de carrera de menor requerimiento de conocimiento específico o expertiz, e incrementando su requerimiento en las posiciones subsiguientes de la carrera laboral. Cada rol tiene preestablecido un salario fijo, sin componente variables, por el cual, cada operario que desarrolla actividad dentro de

la estructura de turno rotativo, obtendrá la misma retribución salarial que sus pares del mismo puesto, independientemente de su desempeño o contribución en el tiempo. Los esquemas o convenios puede variar ligeramente en el sitio y el tiempo pero, el caso presentado representa una modalidad típica en el la actividad refinería de petróleo.

Carrera laboral preestablecida: Cuando los convenios colectivos establecen reglas generales de desarrollo de carrera, por ejemplo, el empleado deberá aprender y cubrir “x” posiciones en “x” años, se está predestinando al colaborador a conocer sus incrementos salariales por un periodo conocido, independientemente de su desempeño o esfuerzo por aprender, o sea, que bajo la definición de motivación ponemos en juego la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo en su aprendizaje. Este es un ejemplo claro de socavación de motivación intrínseca debido al incremento de retribución extrínseca tangible, con la gravedad de que es previsible y no requiere merito además de obligar al empleado a “aprender” por un incremento en su salario. La realidad es que el operario sabe que obtendrá una retribución salarial independientemente de cuanto esfuerzo haga por aprender dado que está pactado de ante mano, y gobernado por la retribución extrínseca su motivación intrínseca disminuye. El resultado de estar motivado por el dinero y no por el aprendizaje del trabajo en sí, tiene efecto de detrimento sobre su aprendizaje y performance futura.

Esquema de pago de horas extras con compensatorio: Dado que en el esquema de trabajo ininterrumpido las posiciones no deben quedar descubiertas, con el objetivo de dar continuidad al desarrollo de las operaciones, las faltantes de personal deben ser resueltas con cubrimientos de personal supernumerario o personal que está en su descanso. Cuando el segundo caso sucede, los acuerdos resuelven retribuciones mayores a las asignadas en horario normal. Claramente esta retribución tangible, que supera el pago de hora normal, genera un atractivo motivacional extrínseco para que el empleado trabaje en sus horas de descanso, resolviendo el problema de cubrimiento de puesto, no obstante, socava la motivación intrínseca por el trabajo, cuya situación se profundiza si es que el trabajo en hora de descanso le genera un compensatorio. En este caso a la persona le es más rentable trabajar en horas de descanso siendo que de todas formas descansara en su compensatorio y su retribución salarial será mayor. En definitiva, toda oportunidad para que el caso anterior

se produzca es una chance para el operario de incrementar su retribución tangible, lo que socaba la motivación intrínseca según la teoría de la evaluación cognitiva. Este escenario fomenta un patrón de comportamiento, manifestado en el esfuerzo dedicado a la construcción de estrategias por parte del empleado, a forzar esquemas de rotación por ausencias para maximizar la retribución salarial, mediante el trabajo en horas extras lo que socaba su motivación intrínseca por el trabajo.

Retribuciones extrínsecas tangibles generales previamente pactadas por tareas extraordinarias futuras: Las refinería de petróleo experimentan paradas del proceso no esperadas como también programadas para reparaciones de las unidades de procesamiento y conversión de petróleo. Los requerimientos de la actividad para estos casos conlleva la necesidad de incrementar la cantidad de empleados por turno de trabajo. El rubro, como los acuerdos colectivos, no admite la contratación de personal operativo no experimentado, por lo que en la práctica se resuelve generando guardias donde los empleados trabajan en horas extras (horas de descanso), y se incrementa la franja horaria de trabajo, y de esta manera se llega a multiplicar la cantidad de personal por turno. Estos esquemas perduran lo que la parada programada o no programada dura. En estas situaciones tenemos dos efectos,

1. Por un lado el trabajo en hora extra incrementa la retribución extrínseca de los empleados a tal punto que suele darse negociaciones, entre la empresa y el sindicato, para armar esquemas de cubrimiento de guardia que maximicen la retribución extrínseca demandada por los empleados. Estas negociaciones generan procesos que socaban la retribución intrínseca.
2. Por otro lado, dada la necesidad obvia de la organización por minimizar los tiempos de parada y contar con la cantidad de horas hombres necesarias, suelen generarse peticiones de premios por el evento especial. Estos premios se atribuyen a la totalidad de los empleados involucrados y en forma premeditada, de tal manera que el empleado recibe una retribución extrínseca excepcional y conocida antes de iniciar sus actividades e independiente de su performance o aporte a la organización. Estos acuerdos socaban aún más la motivación intrínseca por el trabajo.

3.3. La gestión de las Expectativas y la motivación de los empleados

“La teoría de las expectativas de Víctor Vroom, en términos más prácticos plantea, que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño; y que ésta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso; y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados. Por tanto, la teoría se centra en tres relaciones:

1. Relación esfuerzo–desempeño. La probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño.

2. Relación desempeño–recompensa. Grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea.

3. Relación recompensas–metas personales. Grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo. (Robbins S., 2009)

La teoría de las expectativas ayuda a explicar por qué muchos trabajadores no están motivados por sus trabajos y sólo hacen lo mínimo necesario para conservarlo. En primer lugar, si doy mi máximo esfuerzo, ¿se reconocerá en mi evaluación de desempeño? y en tal caso, si obtengo una evaluación de desempeño buena, ¿llevará a la obtención de recompensas organizacionales? Muchos trabajadores ven que en su empleo la relación desempeño–recompensa es débil. Este es el caso de los empleados bajo convenio colectivo de trabajo, con acuerdos rígidos como mencionamos anteriormente, y que desarrollan actividades en el esquema ininterrumpido.

Como mencionamos, en la práctica, los convenios colectivos suelen tener un alcance general y no individual, por lo que no están diseñados para efectuar gratificaciones por desempeño individual, más bien, las gratificaciones acordadas por eventos o acciones extraordinarias son de alcance general a los empleados, son pactados con anterioridad, o sea independientes de los desempeños de los colaboradores, premiando por igual a todos los empleados involucrados por medio de un acuerdo y por una situación excepcional. Por otro lado, cuando en los acuerdos puestos en práctica, las carreras laborales están preestablecidas,

incluso determinando un número de categorías mínimas asignadas a los empleados en un tiempo x , donde el operario no espera una recompensa de ascenso por desempeño, dado que está preestablecido que esto sucederá no habrá motivación alguna por espera de recompensa. Con estas restricciones estructurales se limita la posibilidad de recompensas extraordinarias representativas vs los acuerdos por convenio colectivo, dado que al establecer retribuciones generales, nuevos paquetes de motivación extrínseca tangible comienzan a tener un carácter marginal, o incluso hasta excesivos vs los beneficios que percibe el resto de la organización.

Por último, si me dan recompensas, ¿son las que me resultan atractivas en lo personal? La realidad es que el empleado puede esperar dos tipos de recompensas, por un lado salarial que en el caso del personal bajo convenio no es común en la práctica, o por otro lado un ascenso, lo que también se ve limitado dado que los ascensos en el esquema de trabajo ininterrumpido están limitados por la carrera laboral preestablecida, para cada área y que suelen ser acotadas. No obstante queda una opción, que el empleado este deseoso de salir a desempeñar roles fuera de convenio como una contribución de autorrealización más una componente de retribución extrínseca. La realidad, en lo que respecta al ámbito regional del rubro de Refinación, es que los salarios del personal agremiado logrado por acuerdos sindicales-empresa son lo suficientemente competitivos vs las posiciones del personal fuera de convenio. Esta realidad, que puede no ser absoluta y si serlo relativo al tiempo y al sitio, es una limitante para motivar al personal a mejorar su desempeño, y para una potencial posibilidad de asumir roles fuera de convenio, dado que si su motivación intrínseca por el trabajo y autorrealización no es mayor a la retribución salarial, entonces difícilmente lo motive el ascenso.

3.4. La equidad y su relación con la motivación por el trabajo.

Los empleados comparan su aporte individual a la organización (por ejemplo, esfuerzo, experiencia, educación y competencia) con la retribución que obtienen de ello (salario, aumentos y reconocimiento) y en relación a la contribución y recompensa de otros empleados como marco de referencia. Si percibimos que nuestra relación

aporte/retribuciones igual a la de aquellos con quienes nos comparamos, y que vemos como relevantes y son nuestro marco de referencia, se dice que existe un estado de equidad donde percibimos nuestra situación como justa. Ahora, si nuestra percepción es que la situación es desigual, experimentamos estrés por la equidad, en particular si nuestra compensación es inferior, el estrés se traduce en enojo; y si es superior, genera culpa.

Con base en la teoría de la equidad, se puede anticipar que cuando los empleados perciban desigualdad probablemente harán al menos una de las dos elecciones siguientes:

1. Cambiar sus aportes a la organización, que puede traducirse en reducir su esfuerzo, o sea su intensidad o persistencia por lograr objetivos lo que se genera en un cambio motivacional con impacto en su comportamiento afectando su performance.
2. Cambiar sus resultados incrementando su contribución a la organización siempre y cuando este cambio de comportamiento sea susceptible de incremento de retribución extrínseca. (Robbins S., 2009)

Se centra en el primer caso, como suele suceder con los acuerdos sindicales del rubro, el problema se da cuando la estructura de retribución extrínseca, ya sea tangible en términos salariales, retribuciones extraordinarias para situaciones extraordinarias, o la posibilidad de ascensos es estructurada y no tienen capacidad de retribuir el desempeño, o sea, sus retribuciones son generales independientes del desempeño individual. Si el colaborador en este caso percibe que su relación aporte/retribución es alta vs sus pares o marco de referencia, y dado que el denominador de dicha relación es prácticamente constante, y se percibe que es poco probable que sea modificado, entonces para lograr equidad reducirá su aporte. Los acuerdos gremio empresa que tiene carácter general, y cuando las escalas salariales entre categorías son marginales siendo las retribuciones de las posiciones iniciales muy competitivas vs las posiciones de mayor seniority, son elementos promotores del comportamiento mencionado reduciendo la performance del empleado. Los permios acordados con anterioridad y que son de alcance general presentan el mismo efecto, en definitiva se premia la participación a la tarea excepcional pero no su desempeño o contribución, por lo que los empleados perciben que serán premiados tan solo por participar, pero no por sumar valor, y que además, que los empleados que más aportan como los que menos aportan recibirán la misma retribución tangible. Esta situación se

profundiza si, la retribución por trabajar horas adicionales genera ingresos extraordinarios que superan la retribución por desempeño o por ascenso, en tal caso, la relación esfuerzo/retribución no será un elemento motivacional para que el empleado promueva su comportamiento al aumento de contribución personal o esfuerzo por conseguir un ascenso, lo que refleja que el segundo caso no se dará en forma natural.

Estos efectos explicados por la teoría de equidad afecta considerablemente a la performance de las áreas de producción donde la estructura de trabajo ininterrumpido está compuesto por mayoría de empleados bajo convenio.

3.5. A manera de resumen

Primero se describe como las nuevas prácticas y conceptos académicos reivindican la necesidad de generar nuevos enfoques ajironados a la actualidad en los convenios colectivos de trabajo, derribando sesgos sobre las prácticas convencionales. A sí mismo, vemos como conceptos como la flexibilidad laboral, son términos controvertidos entre las partes y que impide el avance de su implementación y mejora de la gestión del comportamiento.

Segundo, bajo el concepto de la teoría de la evaluación cognitiva se explica cómo los acuerdos colectivos rígidos, con niveles salariales establecidos por posición, sin bandas de ajuste o componente móvil, los desarrollo de carrera forzados pre pactados y las recompensas extraordinarias generales preestablecidas e independientes del desempeño individual socavan la retribución intrínseca por el trabajo afectando el rendimiento de los colaboradores.

Tercero, la teoría de las expectativas de Victor Vroomnos ayuda a explicar las debilidades del desempeño de los acuerdos colectivos de trabajo. En este caso se muestra como los acuerdos rígidos y las retribuciones pre pactadas independientes del desempeño, limitan la posibilidad de acción de los administradores directos del personal, socavando la motivación por el trabajo debido a que la retribución es independiente del resultado de la evaluación de desempeño

Cuarto, la teoría de la equidad termina de fundamentar la necesidad de una flexibilización interna para fomentar la motivación ante la falta de posibilidad de compensación por el aporte diferencial de los empleados.

SEGUNDA PARTE: TRABAJO DE CAMPO

4. METODO Y DISEÑO

El presente trabajo, se basa en una metodología descriptiva no experimental debido a la imposibilidad de confirmar un experimento acotado y controlado en las compañías donde poder recabar datos empíricos. Explicativa porque interpreta las teorías de la motivación explorando su impacto en los comportamientos de trabajo ininterrumpido en el ámbito de producción de Refinación de Petróleo local como también los conceptos de estructura y cultura organizacional. Por tal motivo, se cuenta con el resultado de una encuesta y entrevistas realizadas en este ámbito, que pone de manifiesto lo que por explicación se desprende de las teorías analizadas.

4.1. Población Y Muestra

El universo de este trabajo constituye, el personal que se desarrolla o ha desarrollado actividades en el ámbito de la refinación del petróleo nacional, que se ha desempeñado específicamente en el área de producción, ya sea en forma directa o indirecta en el esquema de turno rotativo o en carácter de cliente o proveedor de servicios internos del área en estudio.

La muestra se tomó en diciembre 2021 y enero 2022, a través de un muestreo por conveniencia, la encuesta fue distribuida mediante distintos canales y herramientas con el fin de lograr un alto grado de respuesta.

4.2. Criterio de inclusión de la muestra:

La muestra incluye empleados y ex empleados de la industria de refinación de petróleo nacional, que desarrolla o ha desarrollado actividad en uno o más compañías del rubro y que cumplen al menos una de las siguientes características:

A. Personal que cumple al menos una de las siguientes características y que ha desarrollado o desarrolla actividad en:

- Áreas de Producción del ámbito de refinación Local
- Esquema de trabajo ininterrumpido en posiciones fuera de convenio
- Esquema de trabajo ininterrumpido en posiciones dentro de convenio
- Gerencia y Jefatura de Áreas
- Gerencia y Jefaturas de áreas asociadas ya sea como cliente o proveedor de la estructura de trabajo ininterrumpido

B. Otros criterios:

- Edad y sexo indistinto
- Haber desarrollado actividad en al menos uno de los ítems anteriormente mencionados durante 5 o más años de antigüedad

4.3. Características de las Encuestas:

Se diseñan dos tipos de encuestas, una para el personal fuera de convenio, y otra para el personal dentro de convenio. El racional de la elección de dos tipos de encuestas es que, la percepción puede variar en función del Rol que ocupa o ha ocupado en las compañías.

Con el objetivo de lograr un alto grado de respuestas, la encuesta se realizó totalmente anónima garantizando los derechos de privacidad.

Todas las preguntas son cerradas, con posibilidad de elección de respuestas pre establecidas.

Canales de encuesta: Los canales utilizados fueron varios, se prevaleció a la practicidad en función de las necesidades de los encuestados:

- Whatsapp
- Modalidad personal
- Telefónica
- Virtuales

- Conducidas por terceros

4.4. Encuesta para personal fuera de convenio.

Se desarrollo 24 preguntas cerradas que fueron contestadas por un total de 77 personas. Los temas abordados y distribución de preguntas son las siguientes:

- Primera Parte: Eficiencia en el trabajo ininterrumpido – 2 preguntas
- Segunda Parte: Cultura y Subcultura Organizacional – 6 preguntas
- Tercera parte: Trabajo nocturno y su implicancia en la eficiencia y calidad de trabajo – 4 preguntas
- Cuarta Parte: Toma de decisiones y descentralización – 4 preguntas
- Quinta Parte: Las comunicaciones – 4 preguntas
- Sexta Parte: Contracultura - Convenios colectivos – 4 preguntas

4.5. Encuesta para personal dentro de convenio.

Se desarrolló 9 preguntas cerradas que fueron contestadas por un total de 12 personas. Los temas abordados y distribución de preguntas son las siguientes:

- Trabajo nocturno – 1 pregunta
- Comunicaciones – 1 pregunta
- Subcultura – 4 preguntas
- Compensaciones – 1 pregunta
- Desarrollo de carrera - 1 pregunta
- Sistematización de la tareas – Libertad de decisiones - 1 preguntas
- Participación en desarrollos de planes - 1 pregunta

4.6. Características de los Encuestados

- 26 profesiones que efectuaron o efectúan cargos de liderazgo directo sobre el trabajo ininterrumpidos en calidad de supervisión de turno o coordinadores de personal en turno
- 15 Jefes o ex jefes de turno, ya sea en funciones o retirados.
- 15 posiciones de Jefatura de Áreas, ingenieros de producción y posiciones de gestión de activos de áreas productivas (distribuidos en dos compañías al 50%)
- 6 gerentes o ejecutivos con experiencia en distintas compañías
- 15 profesionales asociados a funciones de proveedor o cliente del área de producción
- 13 operadores entrevistados personalmente a fines de garantizar anonimato

5. ENCUESTAS

El objetivo de la encuesta es identificar patrones empíricos que sustenten el análisis teórico sobre las barreras intrínsecas de la estructura del trabajo ininterrumpido, los procesos que lo gobiernan, y que afectan a la eficiencia de la actividad.

5.1. Encuestas a administradores y Supervisores fuera de convenio

5.1.1. *Primera Parte: Eficiencia en el trabajo ininterrumpido.*

La primera parte de la encuesta consta de dos afirmaciones que buscan confirmar empíricamente el grado de afectación en el resto de la organización que tiene la eficiencia del trabajo ininterrumpido.

En cuanto a las demoras o ineficiencias en la ejecución de tareas del área de producción de trabajo ininterrumpido tienen el siguiente nivel de impacto en el negocio siendo 10 mayor impacto, 1 menor impacto).

Esta afirmación busca medir el nivel de impacto de las ineficiencias de la estructura de trabajo ininterrumpido en los resultados de la organización. El encuestado tiene la opción de ponderar del 1 al 10, siendo el número 10 el de mayor impacto. Los resultados expresados en la gráfica 3.2-1 muestran que el 75% de los encuestados pondero con un valor mayor a 7 puntos de impacto. Esto confirma que la percepción interna de las organizaciones, respecto a la influencia en los resultados del esquema de trabajo ininterrumpido, es muy relevante.

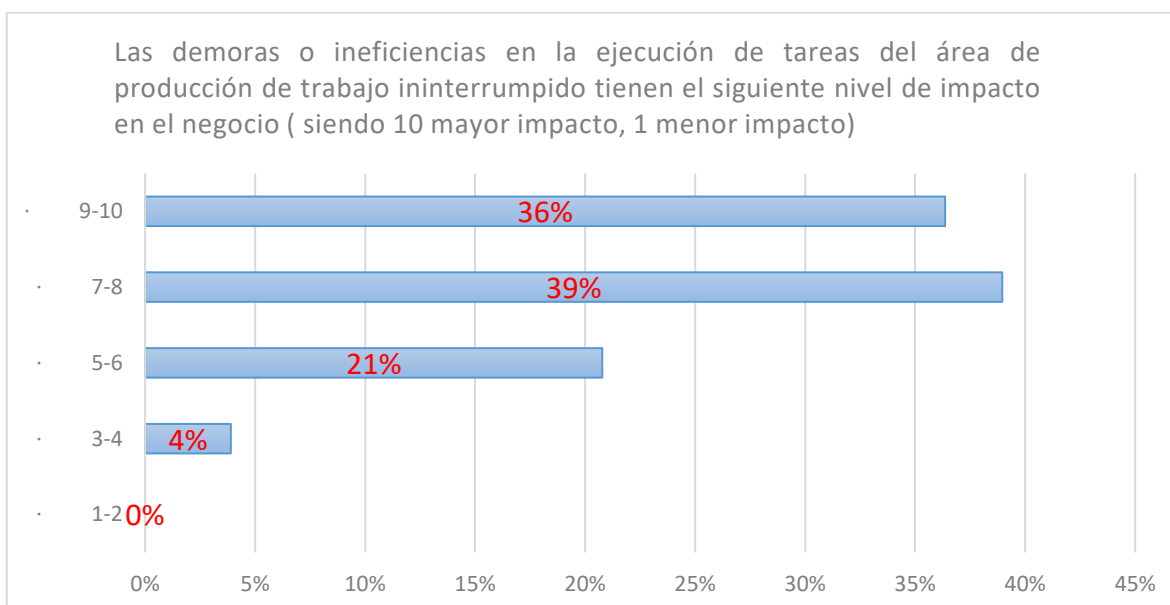


Grafico 5-1: Determinación del grado de impacto de las eficiencias del trabajo ininterrumpido. (Fuente propia)

Acerca de la eficiencia de ejecución de tareas planificadas en el esquema de trabajo ininterrumpido, pondere en porcentaje de actividades planificadas que para usted el área de producción de trabajo ininterrumpido presenta demoras o ineficiencias con impacto en los planes del negocio. (0% indica que el trabajo ininterrumpido nunca impacta en los planes de negocio siendo un área muy eficiente, y 100% que impacta siempre como sinónimo de ineficiencia en la ejecución de los planes de trabajo)

La afirmación anunciada anteriormente, busca poner en números el grado de ineficiencias percibida del esquema de trabajo ininterrumpido respecto al cumplimiento de

tareas planificadas. El encuestado tiene la opciones de indicar en escalas de 0-20%, 20-40%, 40-60%, 60-80% y 80-100%, siendo este último rango el de mayor cantidad de tareas ejecutadas con ineficiencias. Los resultados se pueden ver en la gráfica 3.2-2. El 49% de los encuestados considera que el grado de ineficiencia es bajo, entre el 0 al 20%. No obstante el 40% de los encuestados considera que existe un grado de entre el 20 y 40% de ineficiencias siendo un número considerable para el rubro. Los resultados nos indica la existencia de ineficiencias apreciables en la estructura de trabajo ininterrumpido compartida por aproximadamente la mitad de los encuestados.

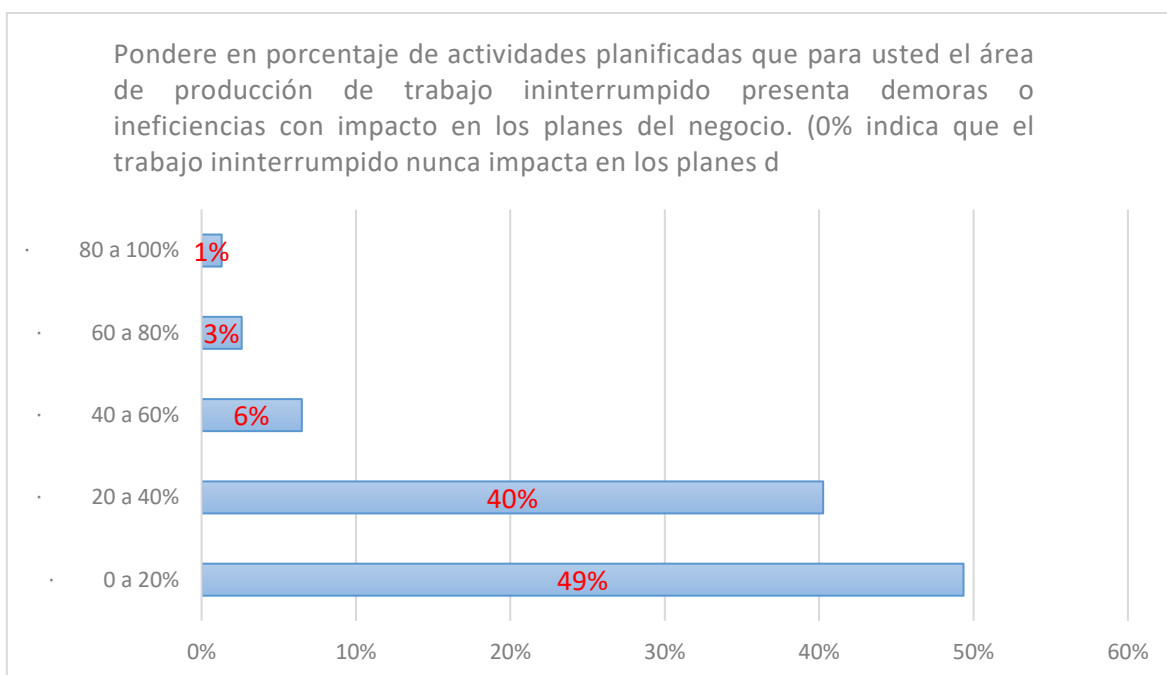


Grafico 5-2: Determinación de la existencia de ineficiencias en la estructura del trabajo ininterrumpido.
(Fuente propia)

5.1.2. Segunda Parte: Cultura y Subcultura Organizacional

La segunda parte de la encuesta está constituida por seis preguntas relacionadas con la Cultura y Subculturas organizacionales entorno al trabajo ininterrumpido. En esta parte, también introducimos preguntas que hacen a la percepción de contracultura dentro del esquema de trabajo ininterrumpido, como sinónimo de factor que afecta la eficiencia de la organización.

¿Considera que en la practica el área de producción de trabajo en turno requiere un alto grado de especialización, estableciendo estrategias de desarrollo de carrera, tal que la experiencia es sinónimo de permanencia del personal en áreas específicas en su vida laboral, y cuyo principal generador de conocimiento, mejores prácticas, creencias y valores es la transferencia entre generaciones de operadores?.

Indique la opción que considere más correcta

Opciones:

- **Absolutamente**
- **Se evidencia casi siempre en todas las áreas de producción**
- **No siempre se evidencia, no es una regla general**
- **A menudo se evidencia**
- **Nunca se evidencia**

Con esta pregunta confirmamos que, las prácticas implementadas en la estructura de trabajo ininterrumpido, en el rubro de refinación de petróleo local, se caracterizan por una baja rotación de personal, con una alta tasa de transferencia de creencias, valores, prácticas y conocimiento entre generaciones, que representa un factor formador de subcultura. El encuestado tiene la opción de elegir una única opción correcta según su experiencia en el rubro expresado en la Grafica número 3.2-3 donde, el 95% de los encuestados considera la transferencia entre generaciones como la mayor fuente de permanencia de conocimientos, practicas, creencias, etc., fomentando la formación de subcultura propia de cada área de trabajo.

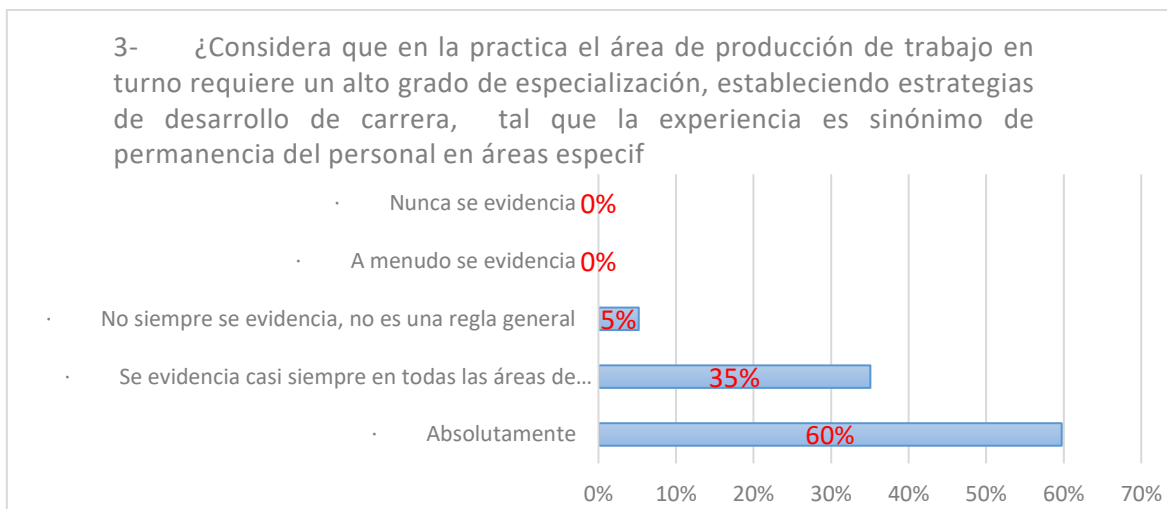


Grafico 5-3: Evidencia de existencia de factores formadores de subcultura. (Fuente propia)

¿Considera que el personal que desarrolla trabajo en el turno rotativo de producción presenta una subcultura? dicho de otra manera, ¿Ha experimentado la detección u observación de patrones de comportamiento distinto a los del resto de la organización en cuanto a valores, creencias, comportamientos, practicas?

Opciones:

- **Si**
- **No**
- **En algunas áreas**

Los resultados de esta pregunta confirma la percepción de los encuestados en cuanto a la existencia de una subcultura en el esquema de trabajo ininterrumpido. Los resultados se pueden observar en el grafico 3.2.4 donde el 82% de los encuestados confirman la existencia de subcultura en la estructura del turno de producción evidenciado una diferenciación de comportamiento al resto de la organización producto de sus valores, creencias, prácticas, etc.

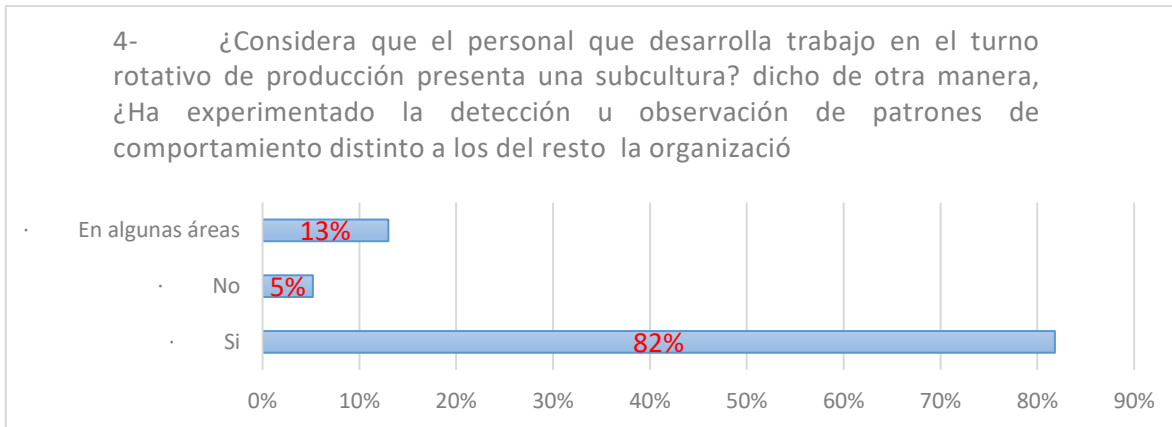


Grafico 5-4: Evidencia de existencia de Subcultura en la estructura de trabajo ininterrumpido de Producción.
(Fuente propia)

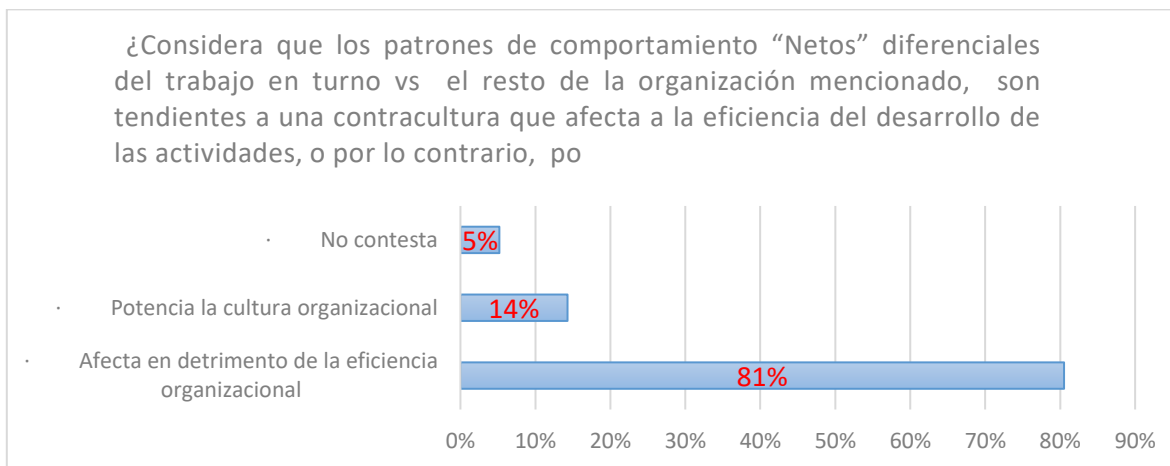
¿Considera que los patrones de comportamiento “Netos” diferenciales del trabajo en turno vs el resto de la organización mencionado, son tendientes a una contracultura que afecta a la eficiencia del desarrollo de las actividades, o por lo contrario, potencia la cultura organizacional en general? (comportamiento netos diferenciales: Se refiere a la suma de los comportamientos de los individuos que trabajan en turno rotativo cuyo resultado neto puede o no estar alineado con los esfuerzos o dirección estratégica de la compañía.)

Opciones

- **Afecta en detrimento de la eficiencia organizacional**
- **Potencia la cultura organizacional**
- **No contesta**

Una vez obtenida evidencia de la existencia de subcultura, nos preguntamos sobre la dirección de los esfuerzos en términos netos (apreciación general de los entrevistados) producto de los comportamientos diferenciales de la subcultura de la estructura de trabajo ininterrumpido determinando una contracultura o una cultura potenciada. Los resultados podemos apreciarlo en la gráfica 3.2-5 donde el 81% de los entrevistados concuerdan con que los comportamientos diferenciales de la subcultura se caracterizan por esfuerzos que van en dirección contraria a los de la organización creando una contracultura. Solo el 14%

considera que los potencia, lo que nos puede sugerir que también hay presencia de esfuerzos favorables a la cultura organizacional, no obstante los más evidentes se manifiestan en dirección contraria.



*Grafico 5-5: Dirección neta de los esfuerzos de la Subcultura de la estructura de trabajo ininterrumpido.
(Fuente propia)*

En cuanto se pone en discusión cuestiones habituales de trabajo, ¿Los valores manifestados en términos de trabajo en equipo, entre el personal bajo convenio y el fuera de convenio, es el de “nosotros”, o sea que se suele expresar un sentimiento de equipo entre la organización y la estructura del turno, o en su defecto el sentimiento es el de “ustedes empresa y nosotros personal bajo convenio “?

Opciones:

- **Equipo estructura de turno – organización**
- **Nosotros y ustedes**
- **No contesta**

Los resultados de esta pregunta, expresados en la gráfica número 3.2-6, suma evidencias sobre la existencia de una contracultura manifestada por creencias o valores que determinan la distinción entre el personal de la estructura de trabajo ininterrumpido y el fuera de convenio expresado por el sentimiento de nosotros vs ustedes, empresa. El 79%

contestó afirmativamente en cuanto a la existencia de sentimientos de “Nosotros vs empresa”, mientras que el 21% contestó a favor del “nosotros” como símbolo de un único equipo. Los resultados muestran la misma tendencia que la ilustración 3.2.5. En definitiva existen fuertes evidencias de una contracultura en la estructura del turno, si bien también se manifiestan comportamientos que favorecen a la eficiencia y funcionamiento de la actividad con sinergias en la misma dirección a los esfuerzos organizacionales.

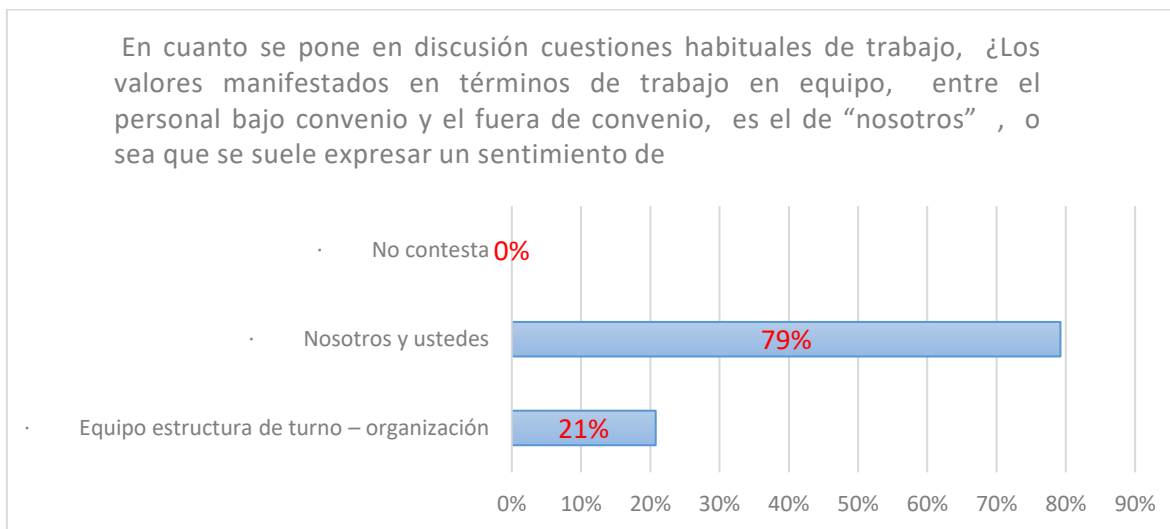


Grafico 5-6: Evidencia de existencia de contracultura. (Fuente propia)

¿Ha experimentado situaciones donde se expresa la necesidad de intervención de la comisión interna en cuanto a diferencias conceptuales a roles y responsabilidades?

Opciones:

- **Nunca**
- **Algunas veces**
- **A menudo**
- **Muy seguido**
- **Es muy común que suceda**

Continuamos profundizando en los efectos de la contracultura, y preguntamos a los encuestados en términos de frecuencia para determinar, cuál es o ha sido la sensación de los

encuestados respecto a, repetitividad de conflictos comunes que nos muestra la existencia de factores de comportamiento que afectan la eficiencia. El grafico número 3.2-7 nos muestra los resultados de esta pregunta en función de la expectativa de los encuestados de lo que debería “suceder”, el 50% opina que la frecuencia de conflictos es habitual y muy frecuente el 18%. Esto muestra una alta frecuencia de conflicto percibida donde solo el 26% respondió “algunas veces” como sinónimo de poca frecuencia.

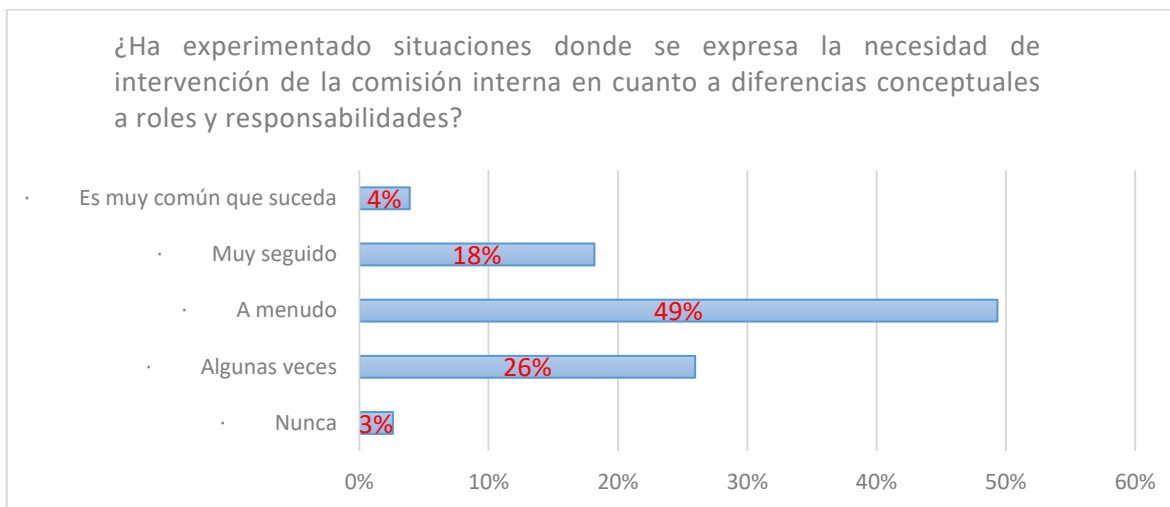


Grafico 5-7: Frecuencias de conflictos como indicador de afectación a la eficiencia del desarrollo de actividades en la estructura de trabajo ininterrumpido. . (Fuente propia)

Según su experiencia, en términos de flexibilidad colaborativa del personal en turno (principalmente bajo convenio) vs el personal del resto de la organización como marco de referencia, pondere del 1 al 5 siendo 1 lo más flexible y 5 lo menos flexible en cuanto situaciones que requieren colaboración sin entrar en conflicto o requerimiento de acuerdos entre partes.

Los resultados de esta pregunta, nos muestra como los encuestados perciben que el personal bajo convenio presenta barreras a la flexibilidad colaborativa en el desarrollo de actividades, lo que fuerza a conflictos como mencionamos anteriormente. El grafico 3.2-8 refleja los resultados de la encuesta donde, solo el 23% expreso que el personal es bastante flexible mientras que el resto respondió sobre los ítems de menor flexibilidad. El 30% respondió “poco flexible”, lo que es un porcentaje bastante alto cuando uno piensa en

expectativa de trabajo en equipo o de una cultura que contribuya con el aporte de valor a la organización.

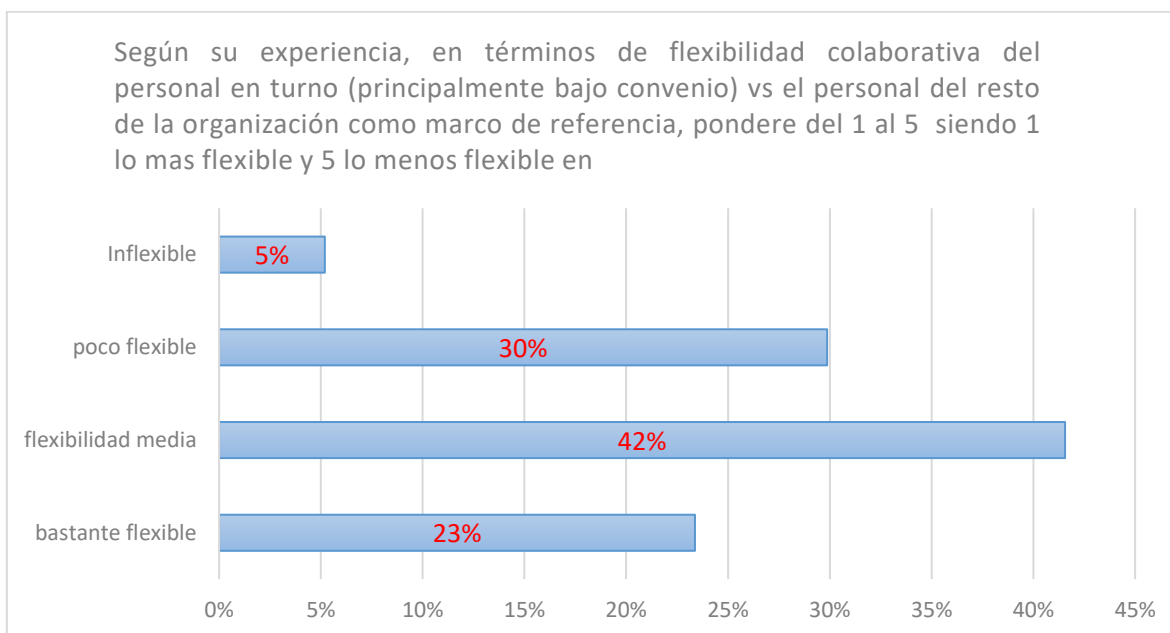


Grafico 5-8: Flexibilidad colaborativa del personal bajo convenio colectivo de trabajo. (Fuente propia)

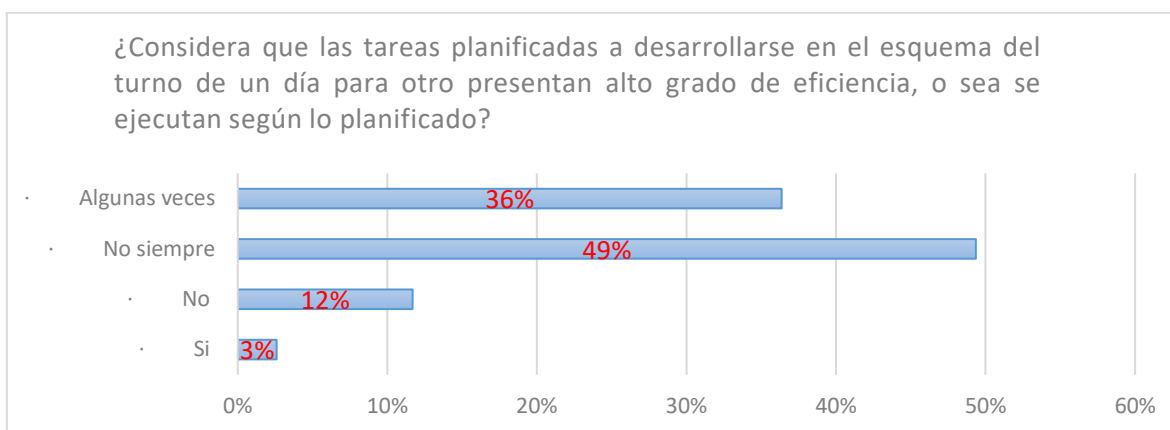
5.1.3. Tercera parte: Trabajo nocturno y su implicancia en la eficiencia y calidad de trabajo

La tercera parte de la encuesta está compuesta por cuatro preguntas en referencia al trabajo en turno rotativo, más específicamente, la afectación del turno nocturno como factor que afecta a la eficiencia del área.

¿Considera que las tareas planificadas a desarrollarse en el esquema del turno de un día para otro prestan alto grado de eficiencia, o sea se ejecutan según lo planificado?

- Si
- No
- No siempre
- Algunas veces

Con esta pregunta buscamos respondernos si efectivamente el trabajo nocturno es apreciablemente ineficiente en cuanto al cumplimiento de tareas programadas. Los resultados de esta pregunta podemos apreciarlos en el grafico 3.2-9. Los encuestados son muy claros en cuanto a su percepción respondiendo con un 36% que, solo “algunas veces” el turno nocturno cumple con eficiencia las tareas programadas, y el 49% afirma que “no siempre” se cumple, por lo que muestra un grado de disconformidad bien marcado. Solo el 3% contesto que se presenta alto grado de eficiencia en el turno nocturno.



*Grafico 5-9: Eficiencia en la ejecución de tareas planificadas en el esquema de trabajo ininterrumpido.
(Fuente propia)*

¿Ha notado en términos generales alguna diferencia de eficiencia en la ejecución de tarea planificadas entre el turno diurno y nocturno? Elija la afirmación que más se acerca a la realidad.

Opciones:

- **El turno nocturno es más eficiente en cuanto a cumplimiento**
- **El turno diurno es más eficiente en cuanto a cumplimiento**
- **Es indistinto, ambos son igual de eficientes**

Los resultados obtenidos de esta pregunta nos ayuda a confirmar los obtenido en la pregunta anterior, pero esta vez la pregunta tiene un sentido relativo entre al eficiencia del turno Nocturno y el turno Diurno. De esta manera terminamos de confirmar que el turno nocturno es menos eficiente. Los resultados de esta pregunta los visualizamos en el

gafuco3.2-10 donde el 65% considera al turno diurno más eficiente que el nocturno, mientras que el 25% considera que es indistinto. Como hemos abordado en la sección teórica, confirmamos que el turno nocturno es menos eficiente en cuanto a cumplimiento de ejecución de tareas planificadas.

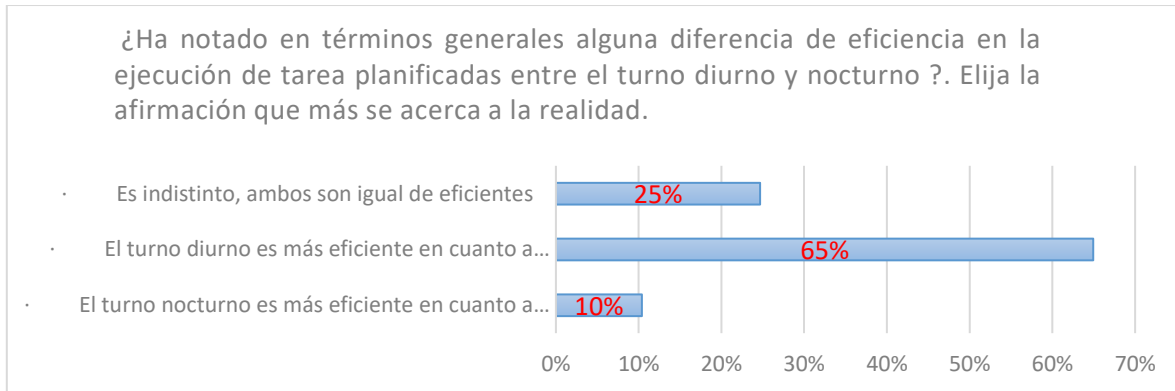


Grafico 5-10: Eficiencia de Turno Diurno vs Turno nocturno. (Fuente propia)

¿Ha notado en términos generales alguna diferencia de calidad en la ejecución de tarea planificadas entre el turno diurno y nocturno ?. Elija la afirmación que más se acerca a la realidad

Opciones

- **El turno nocturno genera trabajo de mayor calidad**
- **El turno diurno genera trabajo de mayor calidad**
- **Es indistinto, ambos presentan la misma calidad**

Con esta pregunta repetimos el concepto el planteado de la pregunta anterior, esta vez refiriéndonos a percepciones de calidad de trabajo entre turno diurno y nocturno. Los resultados se reflejan en el grafico 3.2-11. El 55% considera que el trabajo diurno presenta mayor calidad mientras que el 21% considera que es indistinto.

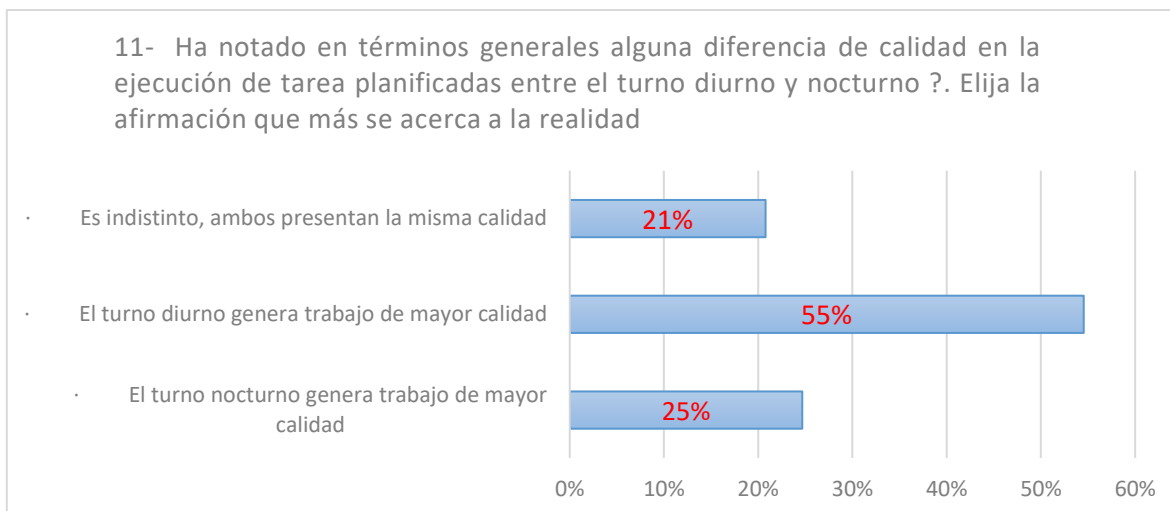


Grafico 5-11 Calidad de Turno Diurno vs Turno nocturno. (Fuente propia)

¿Ha percibido resistencia a ejecutar tareas en turno nocturno que pueden efectuarse en turno diurno, y que no son mandatorios en cuanto a continuidad de las operaciones, pero si en cuanto a eficiencia del desarrollo de la actividad? Elija la afirmación que considere que se asemejan más a la realidad.

- **Siempre**
- **Nunca**
- **Suele suceder**
- **Se da en forma arbitraria.**
- **Es un patrón común en el trabajo en turno**
- **No es un patrón que se de en el trabajo en turno**

En el apartado teórico mencionamos la existencia de patrones colectivos de resistencia de ejecutar trabajos en turno noche que pueden ser ejecutado en turno día fundado en la creencia que las tareas en turno noche presentan un mayor índice de siniestralidad que las diurnas como un concepto general y no específico de cada tarea. Este comportamiento limita la eficiencia operativa al promover la acumulación de tareas en turno diurno.

Esta pregunta nos ayuda a responder si efectivamente se da el comportamiento mencionado. La figura número 3.2-12 nos muestra los resultados, donde el 39% de los encuestados respondió que es un patrón común o que sucede siempre, ambas respuestas son sinónimos de un comportamiento habitual. El 29% respondió que el comportamiento se da en forma arbitraria lo que nos demuestra que el comportamiento se manifiesta aunque no se da en forma constante. Confirmamos que el comportamiento no solo existe sino que además es notorio y responde a una acción colectiva.

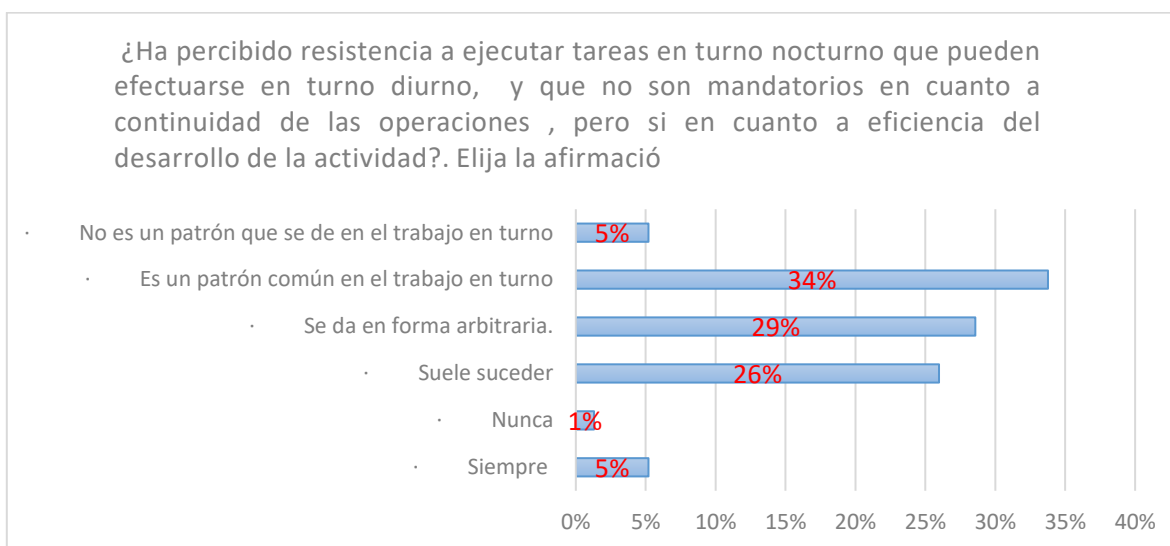


Grafico 5-12: Patrones de comportamiento en la estructura de trabajo ininterrumpido. (Fuente propia)

5.1.4. Cuarta Parte: Toma de decisiones y descentralización

La cuarta parte de la primera encuesta está conformada por cuatro preguntas que buscan confirmar la existencia de factores que socaban la motivación y por lo tanto afectan al comportamiento del personal de la estructura de trabajo ininterrumpido de Operaciones.

Pondere en porcentaje de participación de la estructura del turno en la planificación o desarrollo de planes que luego se ejecutan en dicha área según su experiencia. El encuestado tiene la opciones de indicar en escalas de 0-20%, 20-40%, 40-60%, 60-80% y 80-100%,

Ahora buscamos identificar si los procesos que dan vida a la estructura de trabajo ininterrumpido son de carácter participativo o si en su defecto el personal que trabaja en

turno rotativo tiene nula o escasa participación en la generación de planes de trabajo como factor motivacional mencionado en la sección teórica.

En el grafico 3.2-13 podemos observar los resultados de esta pregunta, donde, el 63% de los encuestados consideran que el personal de turno tiene una participación marginal en la generación de planes de entre el 0-20% de las tareas ejecutadas en el área de trabajo en estudio, mientras que el 27 % evidencia un porcentaje de participación mayor de entre el 20 al 40%. Estas diferencias pueden reflejar que el comportamiento organizacional no es absoluto y que existen razones para dar participación al personal de turno en la creación o generación de planes como pueden ser, el alto expertiz de operarios que aportan valor a la planificación, o simplemente reflejar el esfuerzo de los administradores de integrar al personal de turno en la planificación con los beneficios motivacionales que ello conlleva más allá de las limitaciones de cómo llevarlo a cabo producto de la desincronización horaria entre el esquema del turno y el diurno.

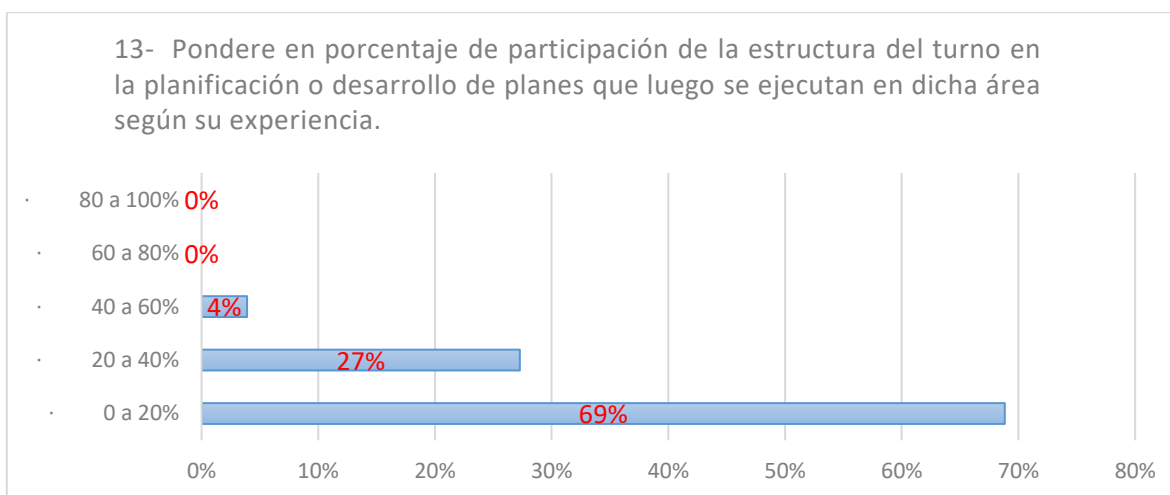


Grafico 5-13: Indicador de grado de participación del personal de trabajo en turno rotativo sobre la planificación de las tareas del área. . (Fuente propia)

Ante cambios de contexto que se presentan como potenciales barreras a la ejecución de trabajo en la estructura del turno. En términos generales ¿Qué grado de toma de decisiones se ejecuta desde el turno para efectuar corrección de los planes y poder darle continuidad, incluyendo readecuación del plan en forma autónoma para que no se caiga o demore la actividad?

Opciones

- **Nunca**
- **Algunas veces**
- **En forma recurrente**
- **Casi siempre**
- **No siempre**
- **Siempre**

Esta pregunta nos ayuda a abordar el concepto de autonomía en la toma de decisiones en referencia al esquema de trabajo ininterrumpido. Los resultados se observan en el grafico 3.2-14 donde apreciamos que solo el 27% contestó afirmativamente sobre las respuestas que indican un alto grado de autonomía como lo son “siempre”, “casi siempre”, “no siempre” y “en forma frecuente”, mientras que el 57% respondió que “solo sucede algunas veces” y el 16% que no sucede nunca como sinónimos de una falta de autonomía en la toma de decisiones en el esquema de trabajo ininterrumpido del rubro. Como vimos en el apartado teórico, la sistematización de las actividades como la centralización de las decisiones afecta desde el punto motivacional reduciendo la autonomía y el aporte de valor en el sector.

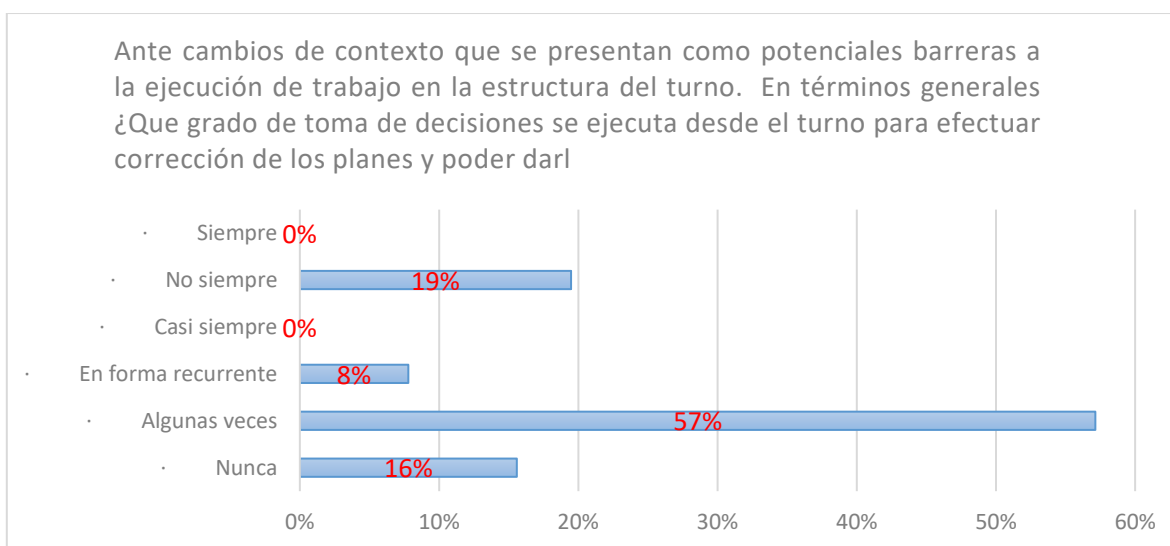


Grafico 5-14: Autonomía en las tomas de decisiones. (Fuente propia)

Defina el grado de sistematización de las tareas del trabajo en turno rotativo como variable que representa la posibilidad de tomar decisiones en forma autónoma.

Opciones

- **Muy baja**
- **Baja**
- **Media**
- **Alta**
- **Muy alta**
- **Extrema**

Este cuestionamiento no hace otra cosa que confirmar lo extraído en la pregunta número dos en cuanto al grado de sistematización de las tareas de la estructura de turnos rotativos. Los resultados se pueden ver en el gráfico 3.2-15 donde se vuelve a confirmar la existencia de factores que rigidizan la toma de decisiones autónoma en la estructura de trabajo en turnos rotativos del rubro producto de la sistematización de las tareas. Los porcentajes obtenidos muestran un alto grado de sistematización de las tareas reduciendo los grados de libertad que favorecen a la toma de decisión autónoma.

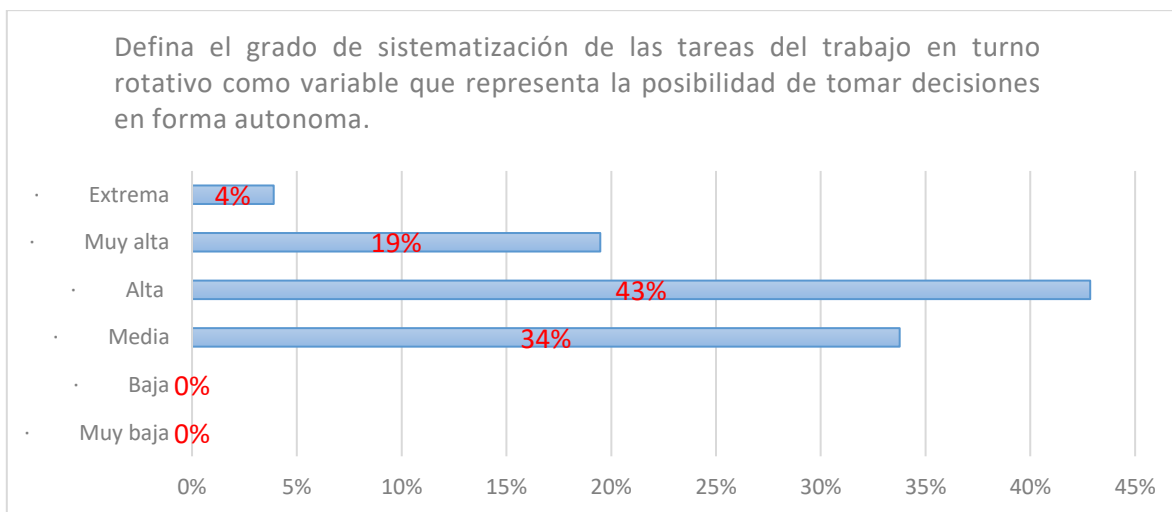


Gráfico 5-15 Grado de sistematización del trabajo en esquema ininterrumpido del Rubro de Refinación de petróleo Local. . (Fuente propia)

**Pondere las tareas del trabajo ininterrumpido en términos de “rutinarias”.
Siendo 100% totalmente rutinarias, 0% no rutinarias**

La última pregunta de la parte cuatro hace referencia a otro factor que afecta a la eficiencia de las tareas en turno rotativo desde el punto de vista motivacional, como lo es el grado de “tareas monótonas” o “aburridas” que resultan de las tareas del área

Los resultados de los encuestados los podemos apreciar en el grafico 3.2.16, donde, medimos el grado de “rutina” que se considera a las tareas de trabajo ininterrumpido como barrera a la motivación de las personas. En el grafico podemos ver que los encuestados consideran bastante rutinarias las tareas del área en estudio, representado por el 23 y 47% de los encuestados que señalaron un grado de “rutina” del 80 al 100%. No obstante existe una son media que puede simbolizar patrones de ruptura de rutina representado por el 26 y 4 % respectivamente. Esto se debe principalmente a que, la estructura de responsabilidades de los operadores abarca desde posiciones más básicas, en cuanto a su dificultad operativa, hasta posiciones que controlan la operación del proceso en forma integral. El grado de “rutinario” de las tareas va en descenso, desde las primeras posiciones en la estructura que abarca tareas más sencillas desde la perspectiva técnica y requerimiento de experiencia, a las más complejas como suelen serlo los llamados “panelista” dentro de la jerga del rubro.

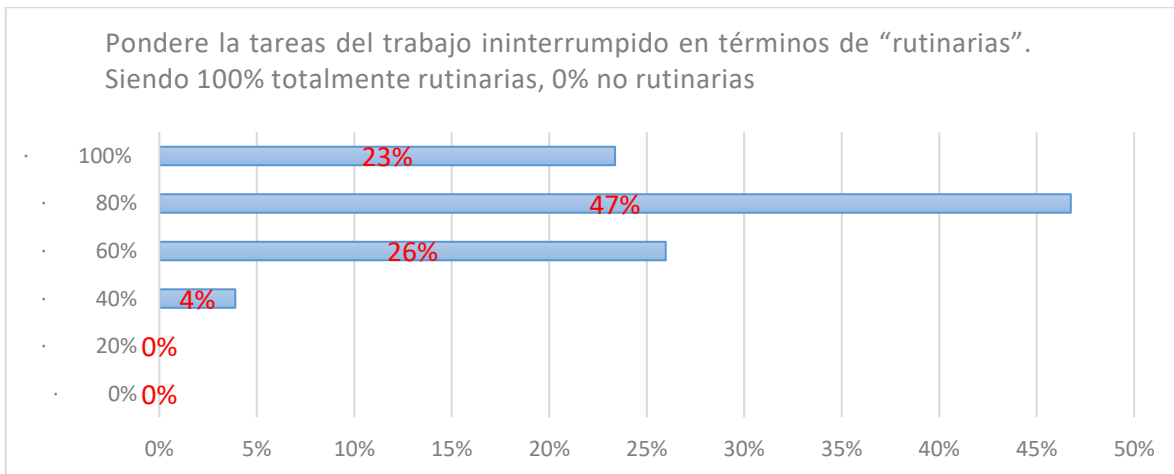


Grafico 5-16: Mediciones de grado de "rutinario" que se considera al trabajo de la estructura de tareas ininterrumpidas del Rubro. . (Fuente propia)

5.1.5. Quinta Parte: Las comunicaciones

La quinta parte está constituida por cuatro preguntas que buscan evidenciar la complejidad y la dificultad de comunicación dentro de esquema de trabajo ininterrumpido como también el de este con el resto de la organización.

¿Cómo considera la efectividad de las comunicaciones entre el esquema del turno y el resto de la organización?. Indique todas las que considere aplicables.

Opciones

- **Eficientes**
- **Medianamente eficientes**
- **Ineficientes**
- **Confiables**
- **Medianamente confiables**
- **No confiables**
- **Integras**
- **No siempre integras**
- **No son integras**

Ahora buscamos distintos sinónimos para clasificar a las comunicaciones y medir su grado integridad. Se permitió al encuestado seleccionar tantas respuestas como las creas correctas. En la figura 3.2-17 podemos apreciar los resultados de los encuestados, donde, nadie respondió sobre la integridad de la información. Si se encontró un patrón común en cuanto a la confiabilidad de la información que refiere a su contenido, en definitiva si es claro, completo, tiene calidad, etc., y la eficiencia del canal que refiere al al funcionamiento del proceso donde se da las comunicaciones. En ambos casos la tendencia de las respuestas posiciona a la eficiencia, como la confiabilidad de la comunicación, en términos “medios”, o sea no son ni muy confiables o eficientes, como tampoco presentan ausencia de estas características. Este resultado refleja lo explicado en el apartado teórico, donde la complejidad de los procesos de comunicación en la estructura del turno presenta barreras que afectan su confiabilidad como eficiencia.

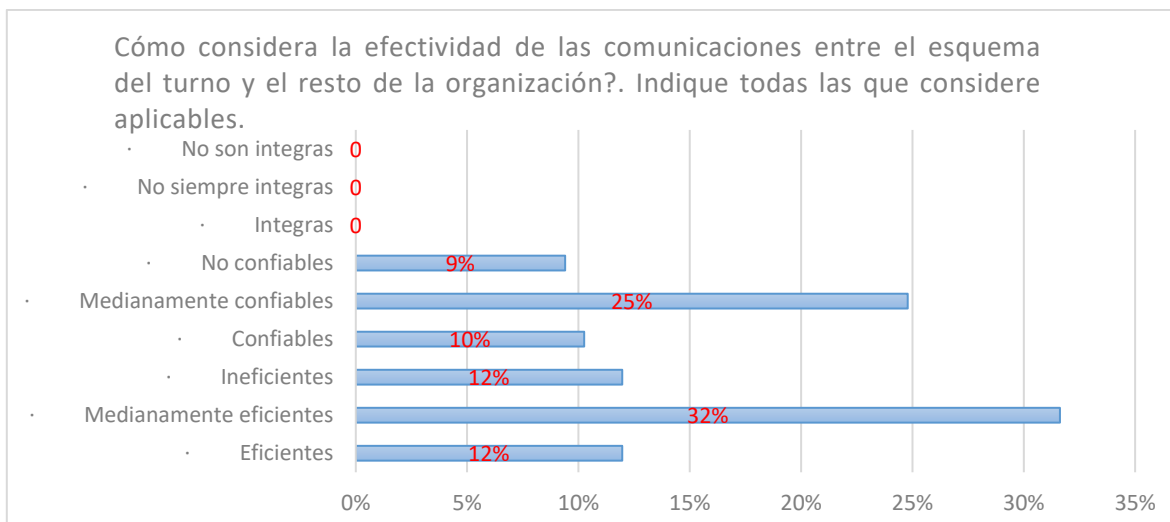


Grafico 5-17 Medicion sobre la integridad de los procesos comunicacionales con la estructura de trabajo ininterrumpido. (Fuente propia)

Las comunicaciones entre guardias normalmente resulta en: (no conteste si no ha participado en actividades del turno o no tiene la información)

- **Perdida de información**
- **Información no confiable**
- **Información confiable**
- **Información altamente confiable**
- **No contesta**

Ya abordamos las comunicaciones que se dan entre la organización y el trabajo en turno rotativo. La segunda pregunta de este apartado busca evidencia respecto al funcionamiento de las comunicaciones dentro de esquema de trabajo ininterrumpido

De las cinco alternativas de respuestas, dos de ellas indican información no confiable, otras dos información confiable, y una tercer para quien no pueda contestar por no haber estado relacionado lo suficiente con el esquema de trabajo ininterrumpido como para poder dar su opinión. Los resultados ilustrados en el grafico 3.2-18 muestra que las opciones están divididas. Aproximadamente el 54% considera que la información es confiable o altamente confiable, mientras que el 43% opina que la información no es confiable o hay pérdida de ella entre turnos. El 43% muestra lo que sucede en la realidad de los procesos comunicacionales dentro de la estructura del turno dada su complejidad,

mientras el que 54% muestra lo que debería ser o habitualmente es dada la necesidad de excelencia de la comunicación que requiere el área en estudio.

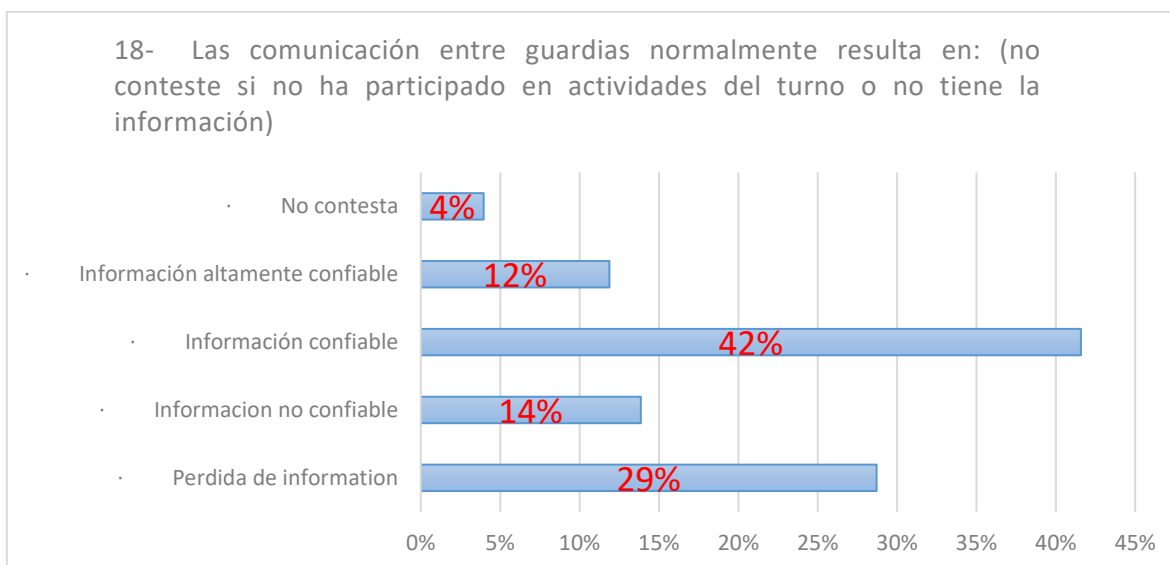


Grafico 5-18 Medición sobre la integridad de los procesos comunicacionales dentro de la estructura de trabajo ininterrumpido. (Fuente propia)

Elija los dos canales más utilizados para comunicar las novedades operativas sucedidas las ultimas 24 hs, como información necesaria para el desarrollo de sus actividades entre el turno rotativo y el resto de la organización, y que mayor integridad y eficiencia de información le representa. (considerar la comunicación face to face toda aquella comunicación directa, telefónica, vía teams, etc)

Opciones

- Supervisor Turno mañana mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Supervisor Turno mañana Mediante charla face to face
- Jefe de Turno mañana mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Jefe de Turno Turno mañana mediante charla face to face
- Supervisor Turno Tarde-noche mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Supervisor Turno Tarde-noche mediante charla face to face
- Jefe de Turno Tarde-noche mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Jefe de Turno Turno Tarde-noche mediante charla face to face
- Supervisores en general mediante Mail

- **Jefe de turno en general mediante Mail**
- **Supervisores en general face to face**
- **Jefe de turno en general face to face**

Ahora profundizamos en cuanto a los canales de comunicación que son utilizados en la práctica para dar vida al engranaje entre la estructura del turno y el resto de la organización. Los resultados se visualizan en el grafico 3.2.19.

Las respuestas muestran que la preferencia en la práctica, como canal de elección natural para comunicar información de las novedades operativas sucedidas en el turno rotativo, es el que se da entre supervisor o jefe del Turno mañana y el resto de la organización. Esto muestra un alto grado de centralización de la información creando cuellos de botella o saturación.

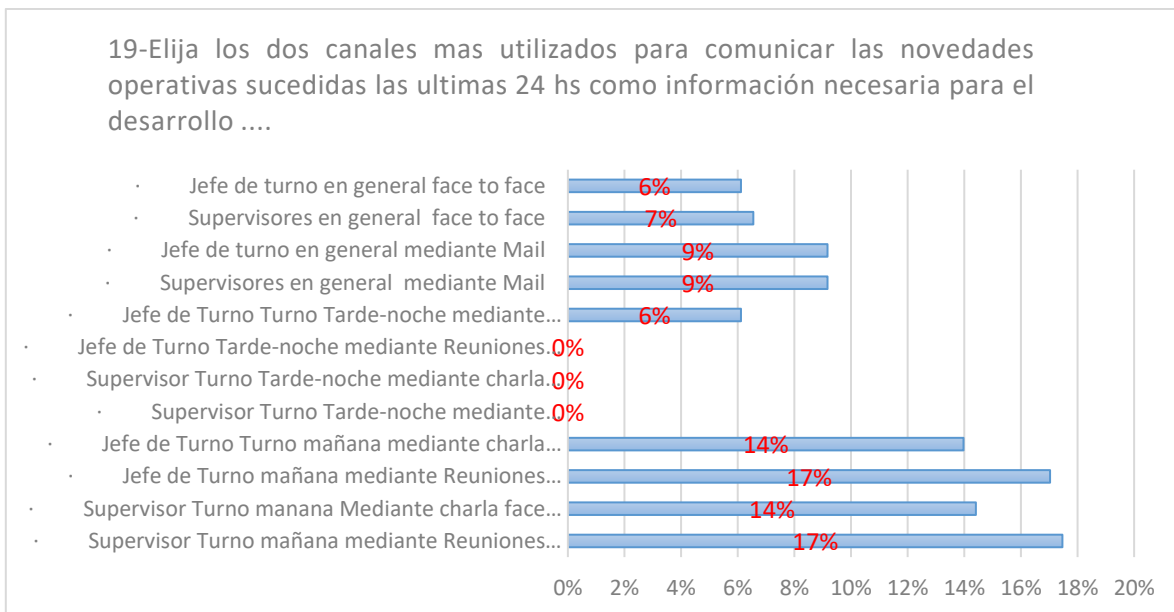


Grafico 5-19 Canales preferenciales de comunicación ente la estructura de tabaco ininterrumpido y el resto de la organización. (Fuente propia)

Ante necesidad de retorno de información en cuanto a calidad y cantidad de información desde la estructura del turno y que afecta o ha afectado a su actividad en la compañía, ¿qué grado de conformidad tiene o ha tenido usted al respecto?

Opciones

- **Baja**

- **Media**
- **Alta**

Cerrando el testeo sobre los procesos comunicacionales, la ilustración número 3.2-20 nos muestra la percepción de las personas que interrelacionan con la estructura del turno rotativo desde el punto de vista de afectación a sus actividades. Los resultados son contundentes en cuanto al impacto percibido por los interlocutores mostrando un grado de disconformidad bien marcado dado que una “conformidad media” indica una afectación de las comunicaciones sobre las actividades de los encuestados.

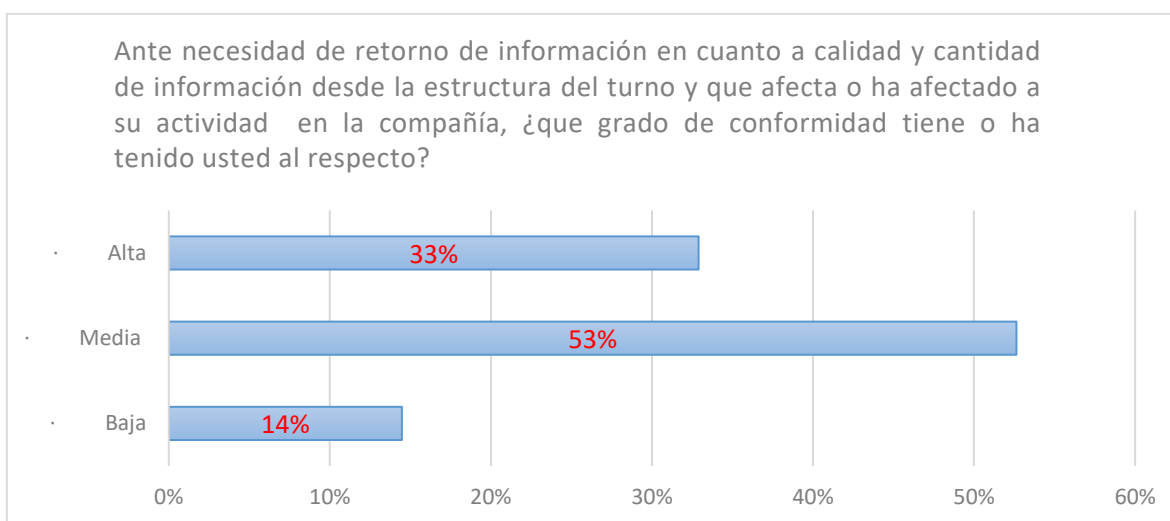


Grafico 5-20 Conformidad de los interlocutores con el esquema de trabajo ininterrumpido en cuanto a los procesos comunicacionales. (Fuente propia)

5.1.6. Sexta Parte: Contracultura - Convenios colectivos

Finalmente, nos introducimos en la evidencia y los factores que afectan la flexibilidad laboral y barreras de la motivación, como parámetros indicadores de afectación a la eficiencia del esquema de trabajo ininterrumpido del rubro.

Según su experiencia en el rubro, ¿considera que los acuerdos gremiales le dan suficiente flexibilidad para premiar la performance del personal como retribución extrínseca en término de dinero?

- **Si,**

- **No**
- **Lo suficiente para motivar**
- **no contesta**

La pregunta uno nos ayuda a encontrar evidencia respecto la limitada posibilidad de ejercer motivación mediante retribución extrínseca a la performance individual de los integrantes del equipo de operarios bajo convenio colectivo de trabajo. El grafico 3.2-21 podemos visualizar los resultados de la encuesta. Las respuestas muestran una tendencia clara a la ausencia de elementos de los acuerdos gremio empresa para ser utilizados como herramientas para la motivación extrínseca. EL 57% respondió que los acuerdos no son lo suficientemente flexibles o no cuentan con temáticas que instrumenten la retribución de la performance de los trabajadores.

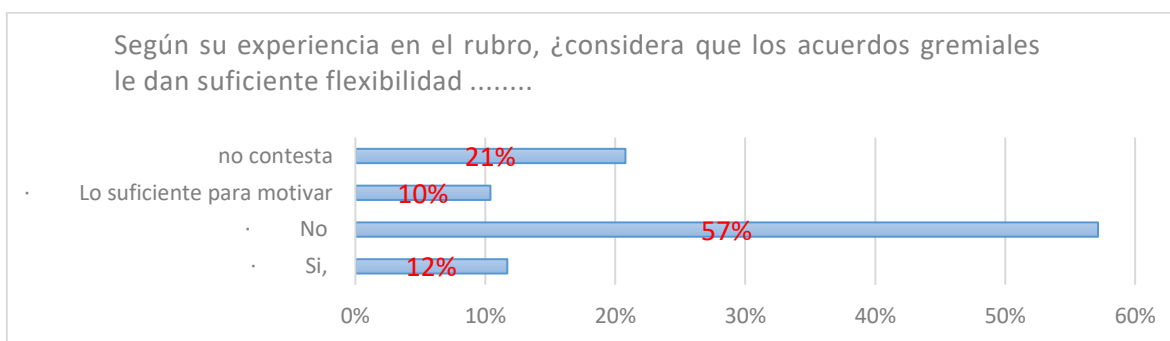


Grafico 5-21Flexibilidad laboral y gestión de la motivacion. (Fuente propia)

Según su experiencia, los conflictos gremio-empresa que generan mayor impacto en la eficiencia del trabajo se han dado debido a: (Pondere de 1 al 5 siendo 1que nunca le ha sucedido, 5 que sucede con mayor frecuencia.)

- **Mejora de condiciones laborales**
- **Retribuciones salariales, premios, etc o sea toda demanda que genere una mayor retribución económica**
- **A la mejora del clima laboral**
- **Participación en el plano laboral**
- **Desarrollo de carrera**

Esta pregunta busca evidencia respecto al grado de afectación a la eficiencia de la actividad debido a los conflictos generados entre el empleado bajo convenio y la empresa

como síntoma de la existencia de contraculturas, y formación de “partes” empresa vs empleado producto de una cultura ligada a valores muy bien arraigados y necesidades insatisfechas.

En el grafico 3.2-22 podemos observar los resultados de los encuestados, donde, ponderaron con el 50% a los conflictos colectivos entre gremio-empresa atribuibles a cuestiones de retribución extrínseca tangible como la mayor causa de afectación de la eficiencia del área, comparado con otros conflictos que hacen a las condiciones de trabajo como lo son, el desarrollo de carrera, ambiente laboral, condiciones laborales, participación del empleado.

Claramente, y en coincidencia con las temáticas más abordadas en la historia de los acuerdos locales de las últimas décadas, las cuestiones de retribución extrínseca tangible es la temática mayoritaria puesta en litigio con una participación minoritaria del tratamiento de otras cuestiones que hacen a las condiciones de trabajo

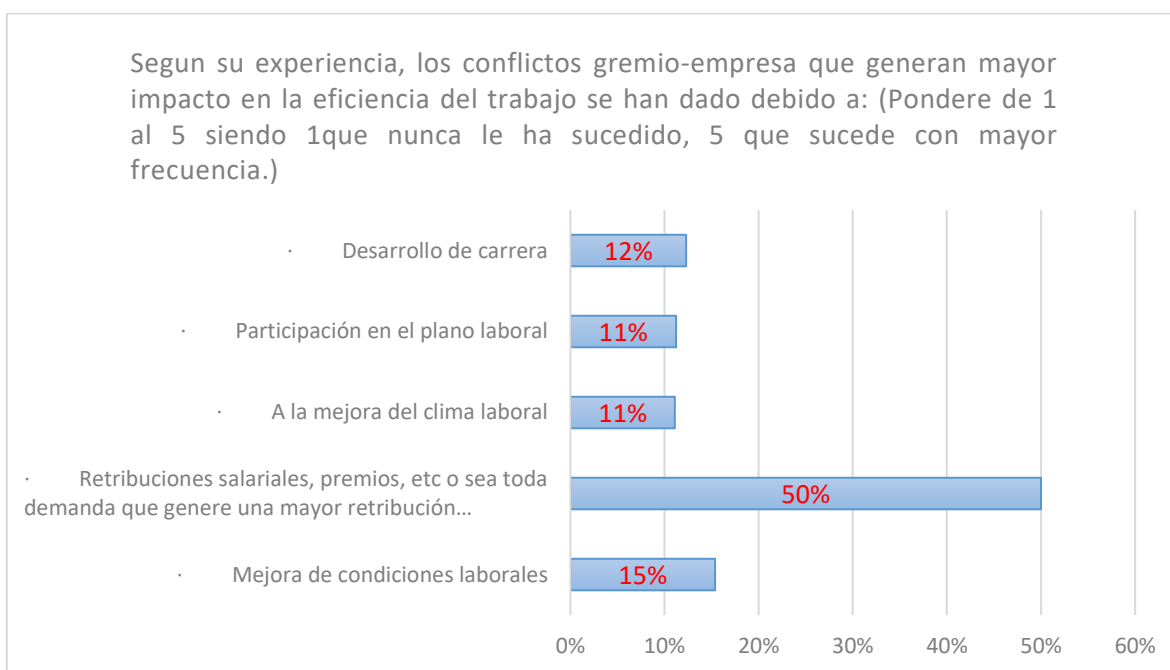


Grafico 5-22: Temáticas abordadas en los conflictos gremio - empresa. (Fuente propia)

Los conflictos menores que no llevan a una intervención gremial se deben a:
(Pondere de 1 al 5 siendo 1 que nunca le ha sucedido, 5 que sucede con mayor frecuencia.)

- **Mejora de condiciones laborales**
- **Retribuciones salariales, premios, etc o sea toda demanda que genere una mayor retribución económica**
- **A la mejora del clima laboral**
- **Participación en el plano laboral**
- **Desarrollo de carrera**

Buscamos responder a qué tipo de conflicto menor pero repetitivo se da lugar entre los empleados y la empresa. La figura número 3.2-23. replica en términos generales los resultados tratados anteriormente con una visión sobre los conflictos de menor magnitud y que no dan participación a la entidad gremial, o sea que se dan entre empleado – empresa y que si bien pueden pasar desapercibidos dado su grado de exposición, actúan como una traba a la eficiencia que evaluado como un acumulación de pequeños conflictos su afectación al desarrollo de actividades pasa a ser considerable pero que habitualmente las compañías no lo miden o no lo perciben. Por otro lado, podemos notar que las respuestas de los encuestados en la figura número 3.2-23 presentan un incremento de otras temáticas en litigio, como lo son el desarrollo de carrera y la mejora de las condiciones laborales reduciendo ligeramente la participación en la encuesta de la retribución extrínseca. Esto denota que a nivel personal, los empleados presentan necesidades insatisfechas distintas a las tratadas en forma colectiva. Esta estadística refuerza la necesidad de trabajar otras temáticas más relegadas en los acuerdos colectivos de trabajo.

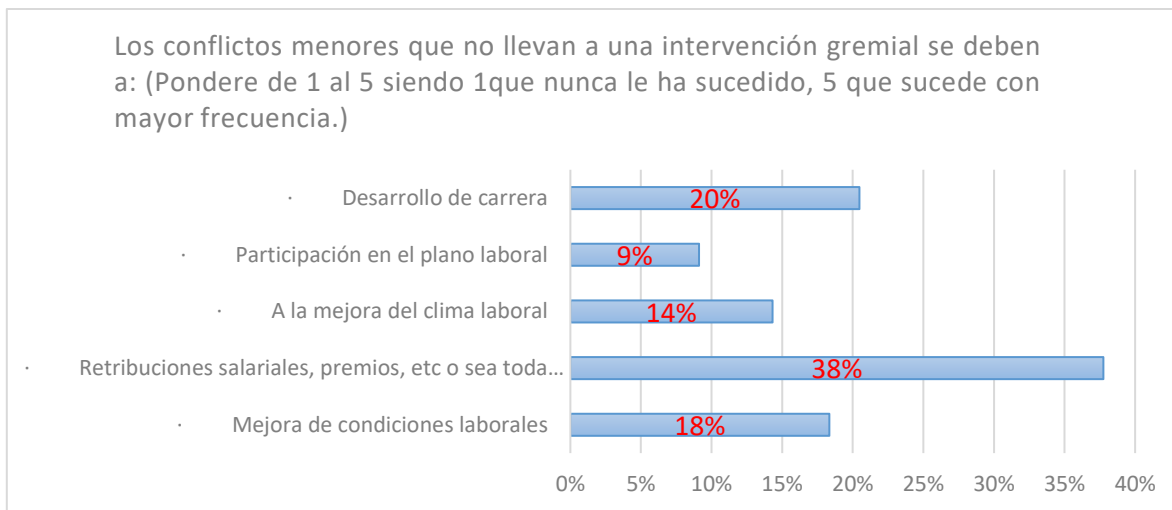


Grafico 5-23: Temáticas abordadas en los conflictos empleado - empresa. (Fuente propia)

¿Qué grado de conflicto usted ha experimentado con el personal bajo convenio en cuanto que afecta a la eficiencia del área y en relación al resto de los empleados de la organización como marco de referencia?

Opciones

- **Diario**
- **Algunos pocos y aleatorios a la semana**
- **Unos pocos aleatorios al mes**
- **Algunos pocos y aleatorios al año**

Finalmente medimos en forma relativa el grado o frecuencia de conflicto entre el empleado bajo convenio y la empresa tomando como marco de referencia el comportamiento del resto de los empleados de la organización. Los resultados expresados en la figura 3.2-24 muestran una tendencia mayoritaria a unos pocos a la semana si bien hay un alto porcentaje de percepción de conflictos diarios.

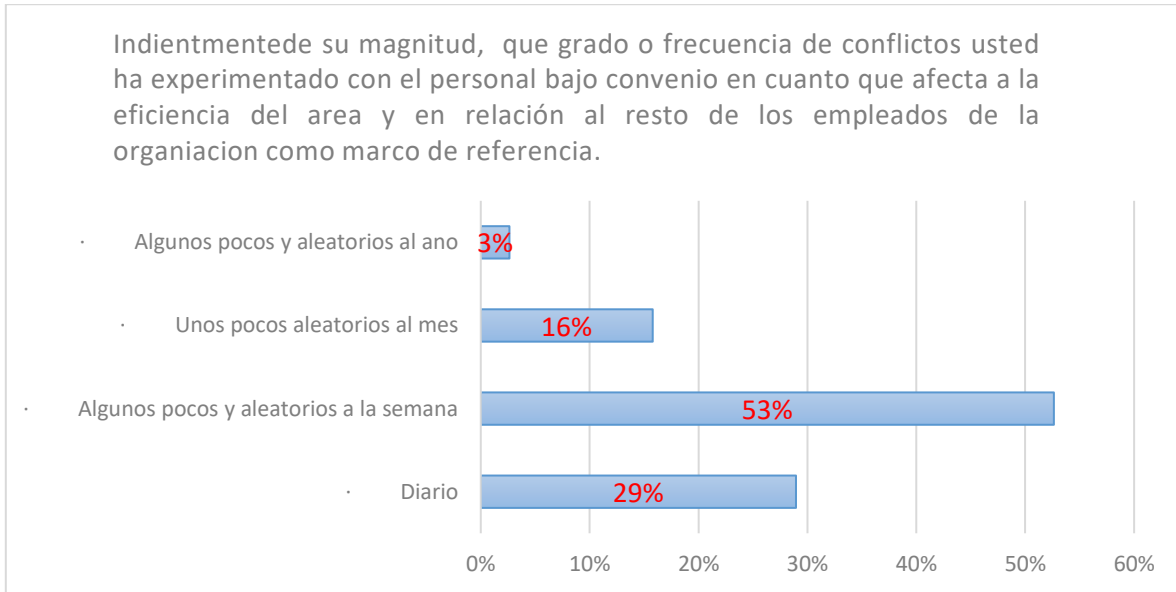


Grafico 5-24: Frecuencia de conflictos empleado-gremios empresa. (Fuente propia)

5.2. Encuesta a empleados dentro de convenio

A continuación se presenta 10 preguntas encuestadas a empleados bajo convenio con el objetivo de integrar la percepción de la temática en tratamiento desde el punto de vista administración y empleado bajo convenio. Las encuestas fueron realizadas a 13 empleados bajo convenio todos entre 15 y 25 años desarrollando actividad en la estructura de trabajo ininterrumpido del rubro.

Respecto a las tareas nocturnas

- **las considera más riesgosas que las diurnas**
- **las considera de igual riesgo que las diurnas**
- **las considera menos riesgosas que las diurnas**

Con la primera pregunta, medimos la percepción del empleado respecto al riesgo percibido de las tareas nocturnas vs las tareas diurnas para confirmar los resultados de las encuestas anteriores y el tratamiento teórico del caso. Efectivamente se confirma una percepción generalista del riesgo de las tareas nocturnas indicando por el 77% de los encuestados creen que las tareas nocturnas en general son más riesgosas que las efectuadas en turno diurno. Los resultados de la encuesta podemos visualizarlo en el grafico 3.2-25. Como mencionamos en el apartado teórico, el resultado de este sesgo holístico es el de la saturación de tareas en turno diurno.

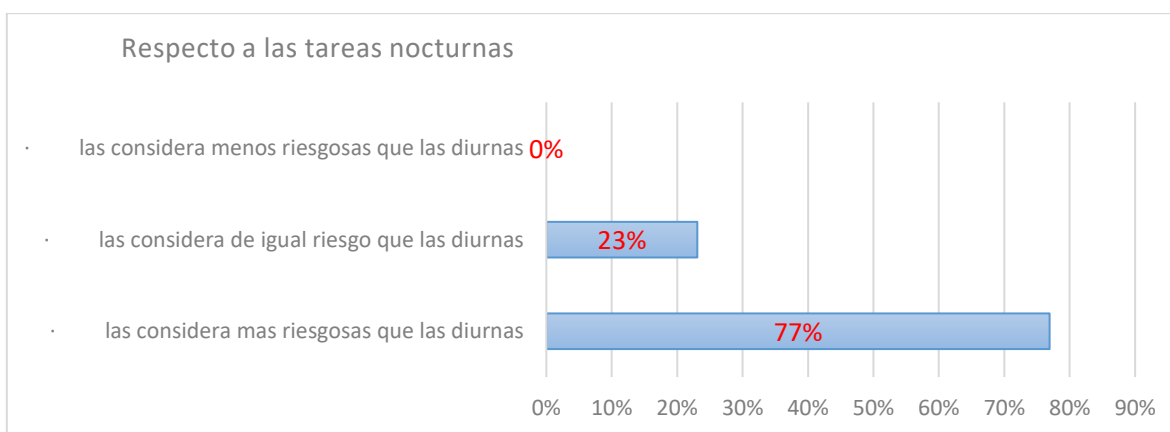


Grafico 5-25: Percepción del riesgo en las tareas nocturnas. (Fuente propia)

¿Experimenta o ha experimentado falta de información en su cambio de turno que le ha dificultado el desarrollo de sus responsabilidades?

Opciones

- **Frecuentemente**
- **Algunas veces**
- **Pocas veces**
- **Casi nunca**

Ahora buscamos confirmar la falla de las comunicaciones dentro del esquema de trabajo ininterrumpido. En la gráfica 3.2-26 se observa como la percepción de los encuestados es de la falta de integridad de la información afectando la eficiencia del trabajo en dicho esquema. El 38% confirmo que frecuentemente hay desvíos en la comunicación, mientras que el 46% que suele sucede a menudo.

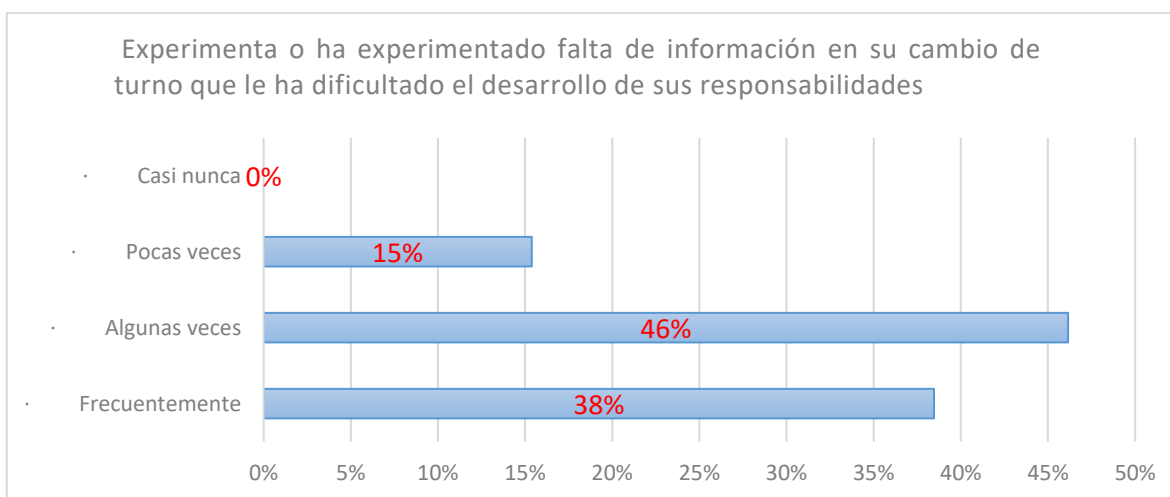


Grafico 5-26: Fallas en las comunicaciones dentro de la estructura del turno rotativo. (Fuente propia)

¿Considera que el equipo de operadores presentan habitualmente un visión unánime en cuanto a diferencias con el personal supervisor o administrador fuera de convenio?. Pondere del 1 al 10, siendo 10 el mayor acuerdo entre los operadores y 1 el menor acuerdo entre los operadores

Con esta pregunta buscamos confirmar la existencia de una subcultura dentro del esquema ininterrumpido del trabajo. La figura 3.2-27 muestra los resultados de la medición

indirecta para determinar la presencia de una subcultura donde las creencias y valores comunes se ponen de manifiesto a la hora de presentarse cuestiones de interés común como lo puede ser la resolución de diferencias con el personal supervisor. Los resultados muestran una fuerte tendencia a la existencia de una subcultura en el grupo de empleados bajo convenio colectivo de trabajo.

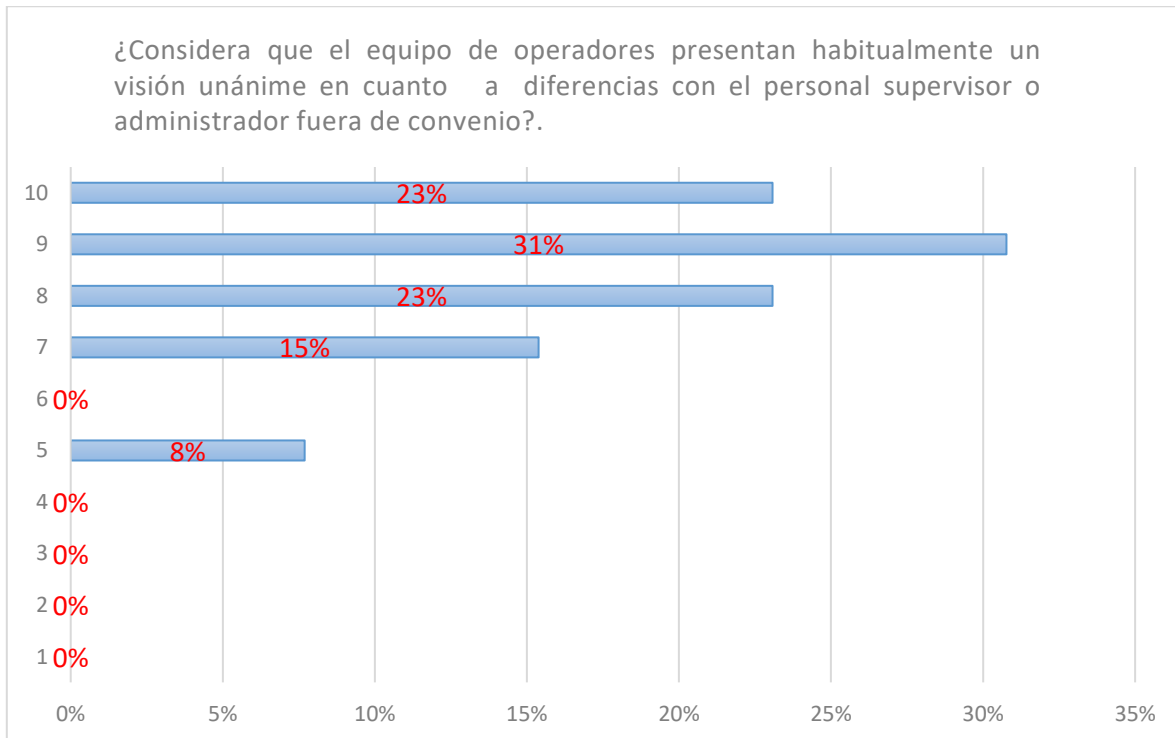


Grafico 5-27: Evidencias de presencia de subcultura con valores y creencias opuestas a la cultura organizacional. (Fuente propia)

En términos generales, ¿el equipo de trabajo de operadores de proceso concuerda con que la supervisión suele solicitar tareas no pactadas en el acuerdo lo que requiere resolver el litigio con la comisión interna?

Opciones

- **nunca**
- **no habitual**
- **habitual**
- **recurrente**
- **siempre**

Una vez evidenciada la subcultura, ahora nos preguntamos por la presencia de contracultura y la baja flexibilidad colaborativa evidenciada por la existencia de conflictos y diferencias entre los empleados bajo convenio en cuanto a roles, responsabilidades y asignación de tareas que terminan afectando al eficiencia de la actividad del área. Las respuestas mayoritarias en el grafico3.2-28 fueron “habitual” y “frecuente” confirmando las diferencias enunciadas.

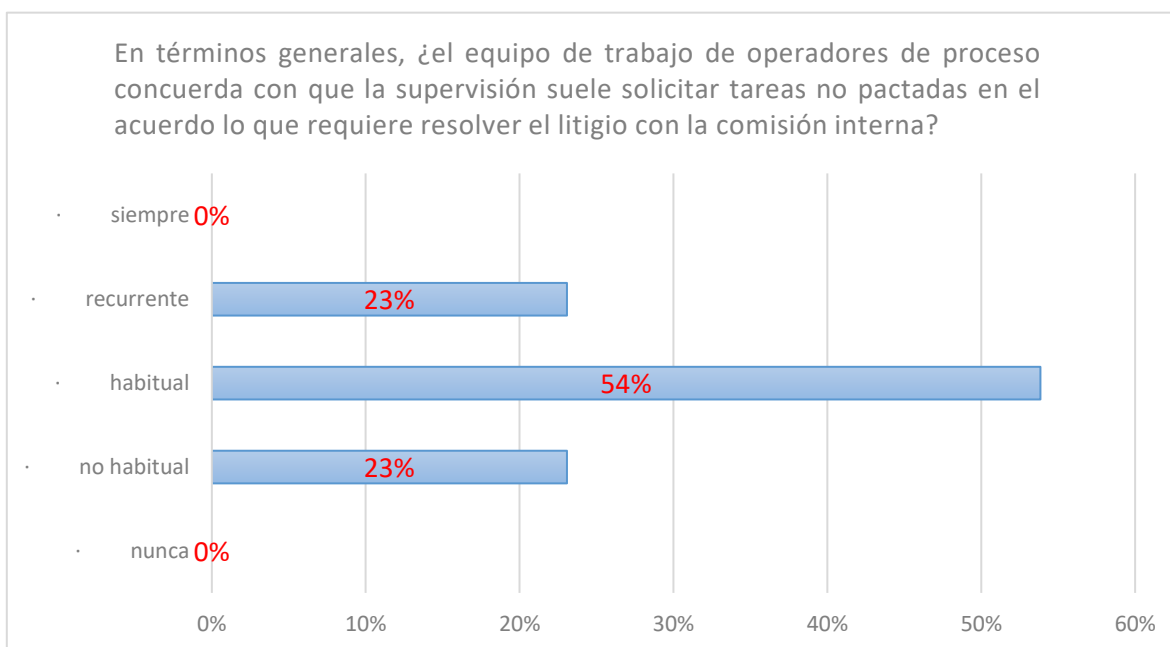


Grafico 5-28: Evidencias de presencia de subcultura con valores y creencias opuestas a la cultura organizacional. (Fuente propia)

Si hay desacuerdo colectivo en cuanto a la rol acordado para una tarea solicitada por su supervisor o administrador fuera de convenio, pero usted considera que la tarea debe realizarse porque si es de su responsabilidad o alcance de sus tareas, usted considera. Enumere del 1 al 4 según el nivel de conflicto que le genera a usted y entiende que le genera a sus pares según su experiencia.

Opciones

- **que si ejecuta la tarea no le genera conflicto gremial, en definitiva usted es empleado de la compañía y es su decisión y responsabilidad hacerlo o no.**
- **le generara conflicto con la representación gremial y/o sus compañeros**

- **no es un tema de preocupación**
- **es un tema a atender pero no genera preocupación**

La grafica 3.2-29 muestra como los empleados bajo convenio presentan una baja flexibilidad colaborativa debido al temor de tener conflictos internos con el personal bajo convenio en respuesta a la obediencia común de las decisiones. Los resultados de esta pregunta a los encuestados confirma la falta de flexibilidad colaborativa de los empleados afectando a eficiencia del área. El 62% considera que le generaría un conflicto con los compañeros o representantes gremiales en respuesta a la pregunta enunciada.

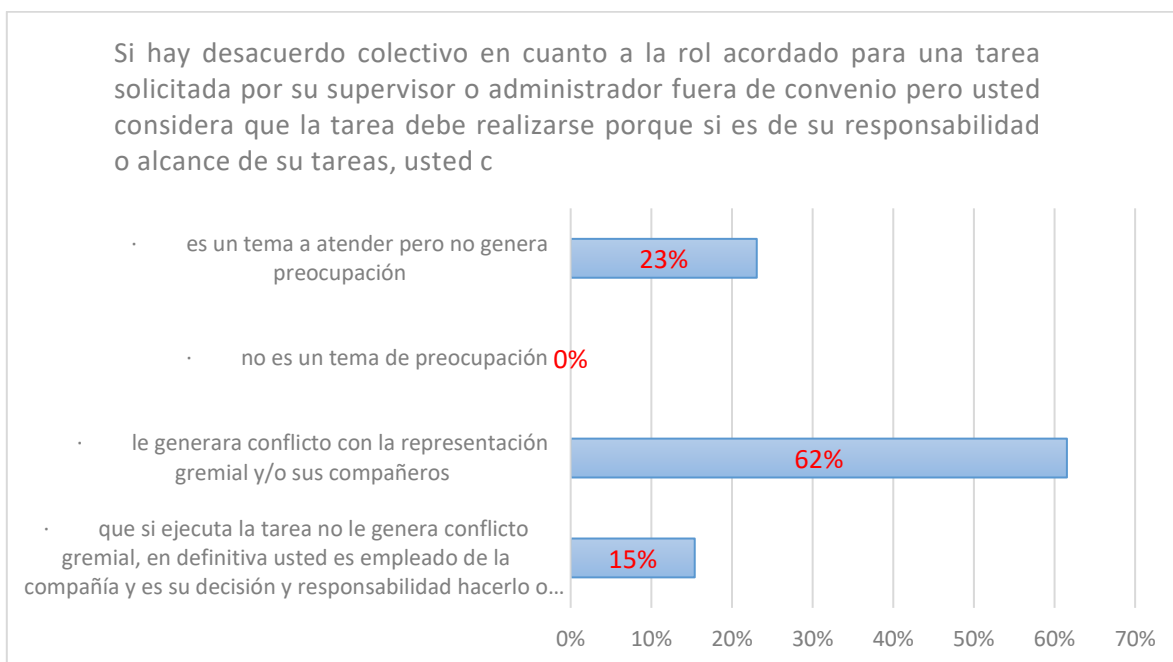


Grafico 5-29; Sinergia colectiva de una contracultura. (Fuente propia)

¿Usted considera que los mecanismos de retribución salarial, ya sea premios, incremento salarial, reconocimientos económicos son?:

- **independientes de su performance o aporte a la organización**
- **dependientes de su performance o aporte a la organización**

En cuanto a los mecanismos de retribución salarial los empleados contestaron unánimemente que los consideran independientes de su performance por lo que no forma parte de un sistema de retribución por performance ni se utiliza como herramienta motivacional extrínseca. Los resultados se pueden apreciar en el grafico3.2-30

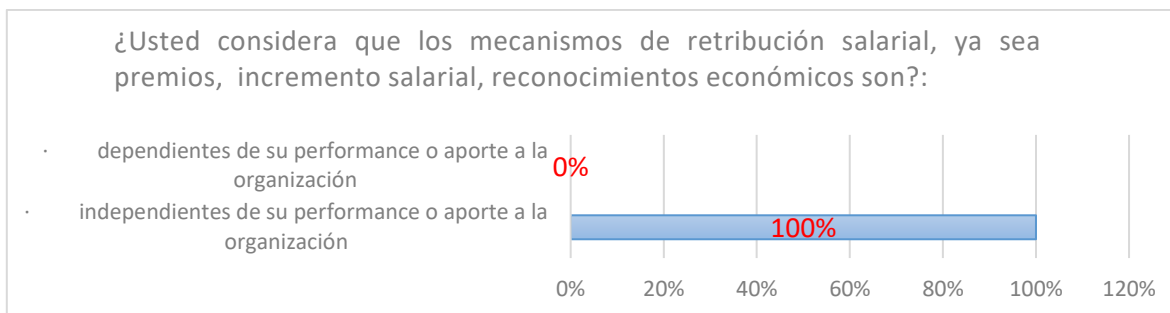


Grafico 5-30: Sistemas de retribución o compensación. (Fuente propia)

Usted considera que su carrera laboral se desarrolló o se desarrollara en función de: (Orden del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, siendo 1 las más acertadas y 7 la menos acertada.)

- **su performance o aporte a la organización**
- **no depende de su performance o aporte a la organización**
- **está definida en mayor medida por el acuerdo gremio-empresa**
- **depende de su relación con el supervisor**
- **depende de su antigüedad**
- **depende de la necesidad de generar expertos de la compañía por lo que sucederá de todas maneras**
- **depende de la necesidad de cubrimientos de puestos para mejorar la estrategia de la compañía**

El Grafico 3.2-31 muestra la distribución de percepción de los empleados en cuanto a la dependencia del avance de su desarrollo de carrera frente a un listado de opciones que pueden presentarse en la actividad. Los empleados prácticamente no consideran que su desarrollo de carrera dependa de su relación unipersonal con su supervisor como tampoco hay una clara orientación a considerar que su performance tenga injerencia. Esto muestra claramente la falta de herramientas de medición de desempeño. Con un 14% los empleados consideran que sus ascensos dependen de necesidades de la compañía presentando los mayores porcentajes prácticamente igualados en un 20% las percepciones de que depende de la antigüedad, o está definido por acuerdo gremio empresa o finalmente depende de la

necesidad de generar experiencia colectiva. Conceptualmente los operadores consideran que sus carreras están predefinidas y no dependen de un sistema que mida sus performance y competencias lo que indica una falta de un sistema motivador al desarrollo y crecimiento en las compañías locales del rubro. Estas respuestas confirman las expresadas por los administradores o empleados fuera de convenio encuestados.

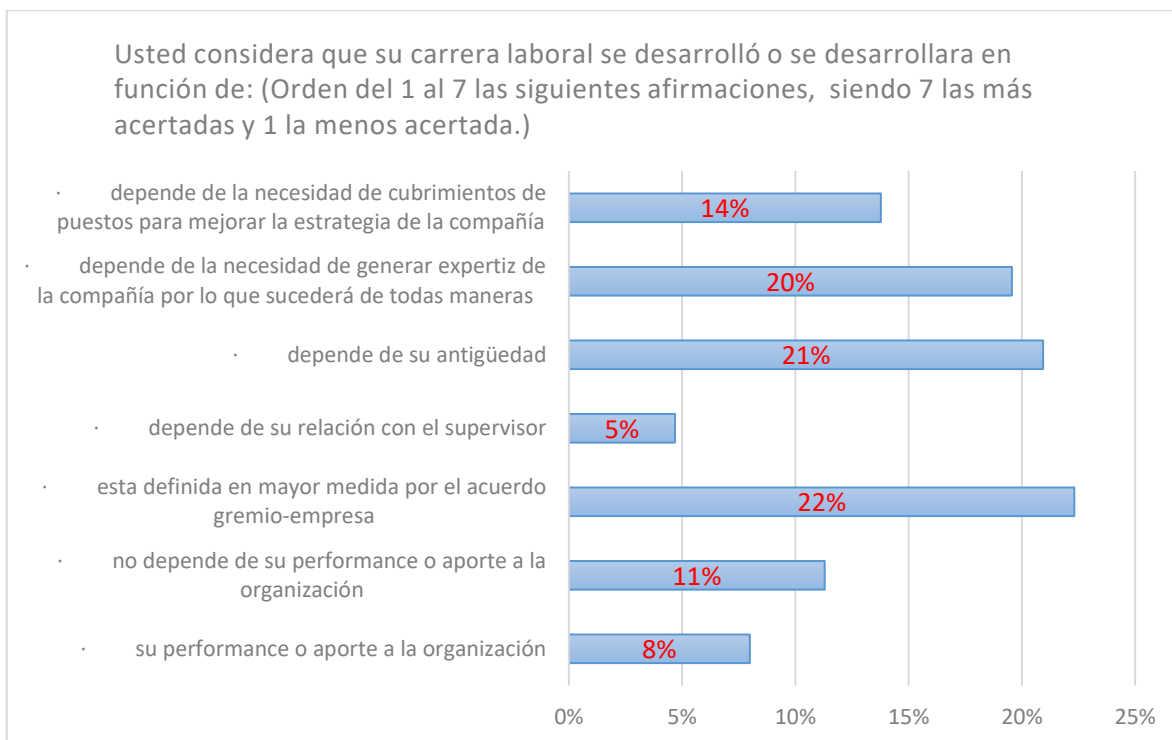


Grafico 5-31: Desarrollo de carreras. (Fuente propia)

Respecto a lo monótono de sus tareas, pondere de 1 al 5 siendo 1 menos monótono, y 5 más monótono

Respecto al grado de libertad o sistematización o rigidez de sus tareas, pondere del 1 al 5, siendo 1 el menos regido y 5 el más rígido

Las Gráficas 3.2-32 y 3.2-33 confirman la percepción de que el rubro presenta una alta tasa de tareas mononas o rutinarias además de caracterizarse por tareas sistematizadas con pocos grados de libertad para la toma de decisión autónoma producto de requisitos del rubro dado la complejidad y límites de seguridad que así se requieren. Estas características socaban la motivación de los empleados para ejercer aporte y reduce la autonomía de los mismos.

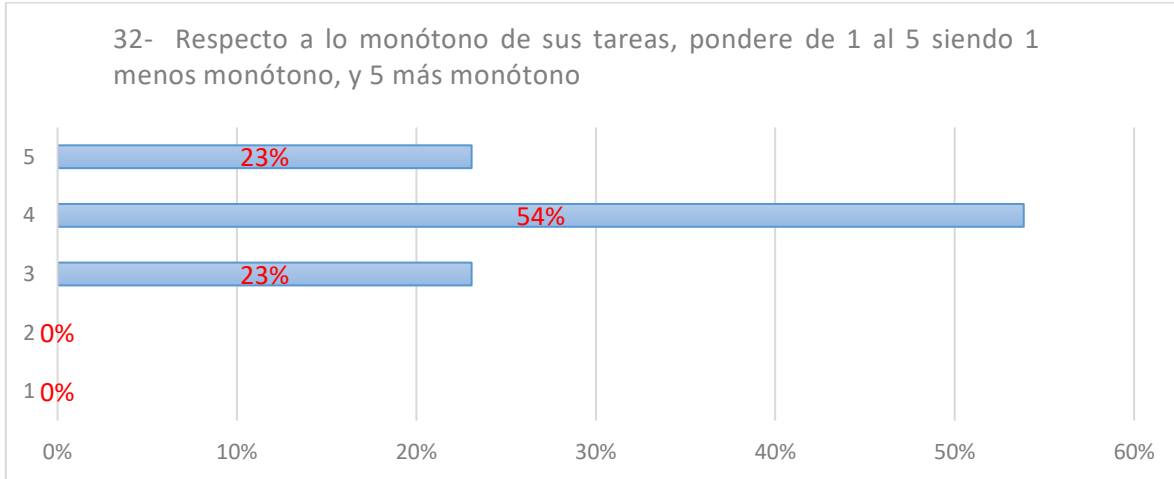


Grafico 5-32: Tareas Rutinarias. (Fuente propia)

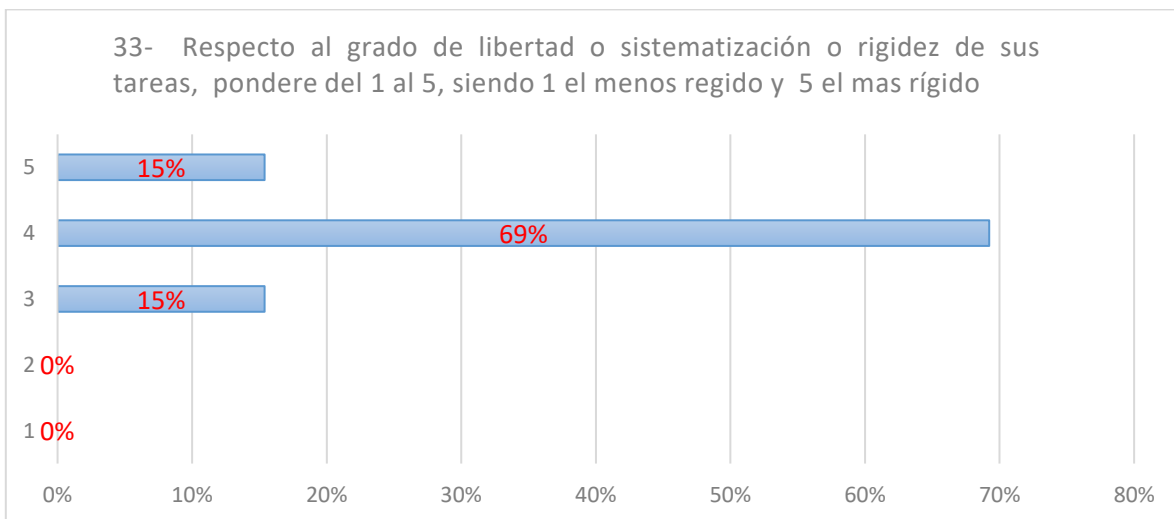


Grafico 5-33: Sistematizacion y toma de decisiones. (Fuente propia)

Usted considera que las mejores prácticas de su actividad de trabajo se transfieren en la compañía según: (enumere del 1 al 4 siendo 1 las más comunes y 4 los menos)

- **procedimientos de la compañía**
- **transferencia de prácticas en distintas generaciones como parte del procesos aprendizaje del trabajo**
- **las nuevas generaciones traen nuevas y muy buenas practicas que suprimen las conocidas**

- **no se transfieren las prácticas ni costumbre, la actividad es flexible y generan nuevas prácticas permanentemente.**

La ilustración número 3.2-34 confirma los ya encuestado respecto a la existencia de un patrón que indica que las prácticas, creencias y valores son transmitidas principalmente de generación a generación y procedimientos de compañía y no son producto de nueva prácticas introducidas por nuevas generaciones que renueva las posiciones. Esto indica una muy probable transferencia de subcultura en el tiempo que se van modificando en una proporción menor por nuevas prácticas y creencias de las nuevas generaciones.

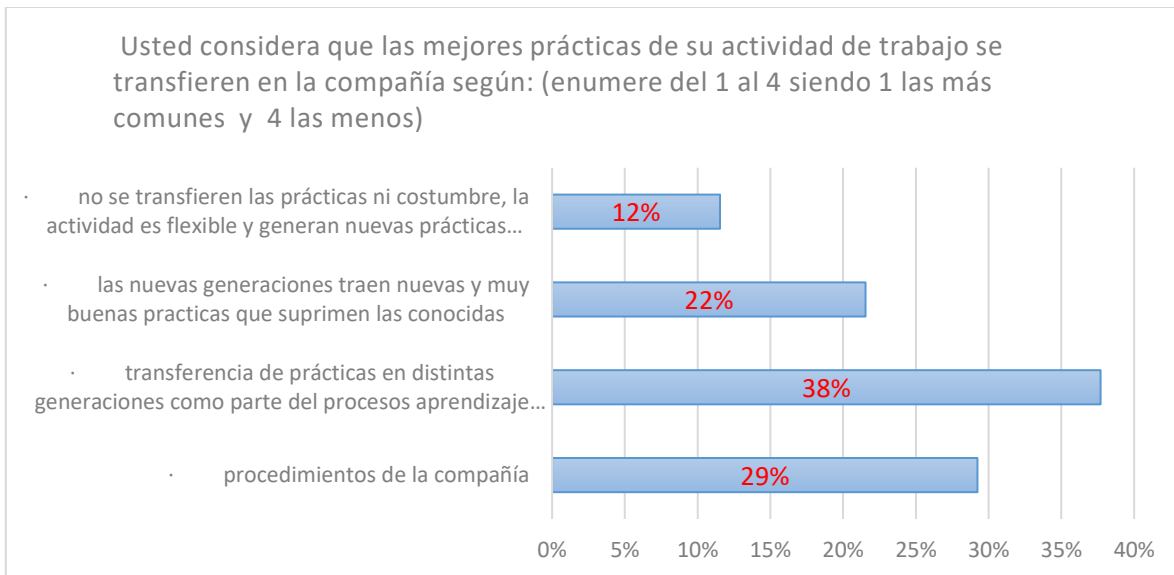


Grafico 5-34 Factores formadores de subcultura. (Fuente propia)

6. TERCERA PARTE: CONCLUSIONES

Se concluye que existen factores intrínsecos propios a la estructura del trabajo ininterrumpido del área de producción del Sector de Refinación de Petróleo local, y de los procesos que le dan vida, y que actúan como barrera a la eficiencia de la propia actividad, afectando a su vez a la eficiencia de los sectores con los que se interrelaciona. Estas barreras, que son comunes en la industria local de la Refinación de Petróleo, actúan en detrimento de la motivación del personal, que traducido en comportamientos cuyos esfuerzos netos no están alineados con los de la organización, actúan socavando su eficiencia.

Primero, se confirma que la actividad desarrollada del trabajo ininterrumpido de una refinería de petróleo, como también el valor intangible de sus recursos humanos, tiene altas implicancias tanto en la eficiencia de otros sectores como en los resultados de las organizaciones lo que da sentido a los esfuerzos puestos en este trabajo.

Segundo, se reunió suficientes evidencias para explicar por qué la estructura de trabajo ininterrumpido, en el área de producción, presenta una subcultura muy arraigada producto de características estructurales que hacen a la existencia de patrones de creencias, valores y expectativas, y han sido transmitido a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

Como resultado de la subcultura, se identificó comportamientos que afectan a la eficiencia del sector y por lo tanto de la organización. En este sentido, citamos la resistencia a ejecutar tareas en horario nocturno, que afecta la eficiencia del área producto de la saturación del resto de los turnos, donde la eficiencia total es la resultante de la sumatoria de la performance de cada turno. Esta resistencia, que es producto de sesgos explicados sobre los índices de siniestralidad en turno noche, genera creencias y limitaciones holística sin dar lugar al análisis de las particularidades de las tareas.

Tercero, una vez identificada la formación de subculturas dentro del esquema ininterrumpido de trabajo, se profundiza en la identificación de una contracultura producto de factores externos a la organización introducidos por valores sindicales, y cuyos

comportamientos resultantes actúan como vectores en sentido contrario al de la estrategia o valores organizacionales. Estas diferencias, que muchas veces se materializa en término de distintas posiciones claramente identificadas, crean comportamientos que afectan a la eficiencia del sector producto de sumatoria patrones de comportamientos disfuncionales y conflictos de menor escala, pero que en su totalidad generan ineficiencias permanentes que afectan la productividad del sector. Por otro lado, el hecho de presentarse una contracultura no se logra establecer esfuerzos comunes que actúen en intensidad, persistencia y misma dirección para lograr óptimos resultados en forma natural.

Cuarto, en referencia a los procesos estructurales del trabajo ininterrumpido, identificamos la complejidad de las comunicaciones tanto dentro del propio esquema de trabajo en turno rotativo como en su relación con el resto de la Organización. Las características propias del trabajo continuo requieren una alta eficiencia en las comunicaciones en forma matricial, las cuales se ven vulneradas por factores que afectan a la comunicación y que se potencian por la alta necesidad de transferencia de información entre turnos. Por otro lado, el desenganche horario entre el esquema del turno rotativo y el turno central, restringe los procesos comunicacionales a canales específicos los que se ven afectados en concepto de saturación de canal.

Quinto, se identifica que el diseño estructural organizacional y las características propias de la actividad, entre ellas la necesidad de sistematizar los procesos productivos, con protocolos rígidos y sistemas límite, reducen considerablemente la delegación de autoridad que funciona como un catalizador en la solución de problemas; favorece a la creatividad, contribución colectiva, la capacidad de adaptación de la organización y el desarrollo en general.

Sexto, se analiza la afectación de la motivación desde el punto de vista de la satisfacción de la necesidad del Logro, el reconocimiento y la auto realización. Las propias características del trabajo ininterrumpido, junto los diseños de rotación del personal, hace que las tareas con duración mayor a un turno pierdan el sentido de “propiedad”, producto de combinaciones de efectos motivacionales como lo son la necesidad del logro y el reconocimiento. Como resultado, se evidencia patrones de comportamiento que se

manifiestan como falta de compromiso para dar inicio a tareas que tienen alto grado de complejidad y cuyos resultados no les serán atribuidos.

Séptimo, se describe como las nuevas prácticas y conceptos académicos reivindican la necesidad de generar nuevos enfoques ajironados a la actualidad en los convenios colectivos de trabajo, derribando sesgos sobre las prácticas convencionales. Introduciendo el concepto de flexibilidad laboral, explicamos cómo los acuerdos colectivos rígidos, con niveles salariales fijos establecidos por posición, sin bandas de ajuste o componente móvil, los desarrollo de carrera forzados pre pactados, y las recompensas extraordinarias generales preestablecidas e independientes del desempeño individual, y las limitadas herramientas para compensar los efectos motivacionales de la equidad, socavan la retribución intrínseca por el trabajo afectando el rendimiento de los colaboradores.

6.1. RECOMENDACIONES

Las organizaciones del rubro en estudio tienen la oportunidad de enfocar sus esfuerzos administrativos para establecer acciones que resuelvan las causas o mitiguen el impacto de las barreras enumeradas en este documento. Entre ellas:

1. Enfocarse en la formación de líderes y administradores del sector atendiendo los aspectos motivacionales del personal involucrado.
2. Explorar mecanismos de trabajo para fomentar la participación del personal en turno rotativo sobre la planificación o evaluación de planes del sector, sorteando las limitaciones que presenta la desincronización horaria con el resto de la organización.
3. Evaluar mecanismos que fomenten la toma de decisiones dentro del ámbito del trabajo ininterrumpido, flexibilizando la sistematización de las tareas dentro de los límites aceptables de la actividad.
4. Efectuar revisiones integrales de los procesos comunicacionales dentro del esquema de trabajo ininterrumpido, como los que interaccionan dicha estructura con el resto de la organización, con el objetivo de eliminar cuellos de botella y resolver las deficiencias que se traducen en pérdida de información relevante de la actividad.
5. Explorar alternativas para reforzar la cultura organizacional, en particular actuando sobre las contraculturas producto de creencias y valores no alineados a la organización.

6. Evaluar la implementación de sistemas de evaluación y compensación comunes para toda la organización incluyendo el personal dentro de convenio, fomentando la motivación interseca y extrínseca bajo estos mecanismos.
7. Evaluar la implementación de mecanismos que permitan balancear la carga de trabajo entre el turno noche y diurno, de tal manera de incrementar la eficiencia global del área, incluyendo la evaluación de resigo del trabajo nocturno, desterrando sesgo holísticos y resolviendo los riesgos específicos.

REFERENCIAS

LISTA DE GRAFICOS

Grafico 7.3-1: Determinación del grado de impacto de las eficiencias del trabajo interrumpido. ..	50
Grafico 7.3-2: Determinación de la existencia de ineficiencias en la estructura del trabajo ininterrumpido	51
Grafico 7.3-3: Evidencia de existencia de factores formadores de subcultura.....	53
Grafico 7.3-4: Evidencia de existencia de Subcultura en la estructura de trabajo ininterrumpido de Producción	54
Grafico 7.3-5: Dirección neta de los esfuerzos de la Subcultura de la estructura de trabajo ininterrumpido	55
Grafico 7.3-6: Evidencia de existencia de contracultura.....	56
Grafico 7.3-7: Frecuencias de conflictos como indicador de afectación a la eficiencia del desarrollo de actividades en la estructura de trabajo ininterrumpido.	57
Grafico 7.3-8: Flexibilidad colabortativa del perosnal bajo convenio colectivo de trabajo.....	58
Grafico 7.3-9: Eficiencia en la ejecucion de tareas planificadas en el esquema de trabajo ininterrumpido	59
Grafico 7.3-10: Eficiencia de Turno Diurno vs Turno nocturno	60
Grafico 7.3-11 Calidad de Turno Diurno vs Turno nocturno	61
Grafico 7.3-12: Patrones de comportamiento en la estrcutra de trabajo ininterrumpido.....	62
Grafico 7.3-13: Indicador de grado de participación del personal de trabajo en turno rotativo sobre la planificación de las tareas del área.	63
Grafico 7.3-14: Autonomía en las tomas de decisiones.....	64
Grafico 7.3-15 Grado de sistematización del trabajo en esquema ininterrumpido del Rubro de Refinación de petróleo Local.....	65
Grafico 7.3-16: Mediciones de grado de "rutinario" que se considera al trabajo de la estructura de tareas ininterrumpidas del Rubro.	66
Grafico 7.3-17 Medicion sobre la integridad de los procesos comunicacionales con la estructura de tabajo initerrumpido	68
Grafico 7.3-18 Medición sobre la integridad de los procesos comunicacionales dentro de la estructura de trabajo ininterrumpido	69
Grafico 7.3-19 Canales preferenciales de comunicación ente la estructura de tabaco ininterrumpido y el resto de la organización	70
Grafico 7.3-20 Conformidad de los interlocutores con el esquema de trabajo ininterrumpido en cuanto a los procesos comunicacionales	71
Grafico 7.3-21 Flexibilidad laboral y gestión de la motivacion	72
Grafico 7.3-22: Temáticas abordadas en los conflictos gremio - empresa	73
Grafico 7.3-23: Temáticas abordadas en los conflictos empleado - empresa	75
Grafico 7.3-24: Frecuencia de conflictos empleado-gremios empresa	75
Grafico 7.3-25: Percepción del riesgo en las tareas nocturnas.....	76
Grafico 7.3-26: Fallas en las comunicaciones dentro de la estructura del turno rotativo.....	77

Grafico 7.3-27: Evidencias de presencia de subcultura con valores y creencias opuestas a la cultura organizacional	78
Grafico 7.3-28:Evidencias de presencia de subcultura con valores y creencias opuestas a la cultura organizacional	79
Grafico 7.3-29; Sinergia colectiva de una contracultura	80
Grafico 7.3-30: Sistemas de retribución o compensación	81
Grafico 7.3-31: Desarrollo de carreras	82
Grafico 7.3-32: Tareas Rutinarias	83
Grafico 7.3-33: Sistematización y toma de decisiones.....	83
Grafico 7.3-34 Factores formadores de subcultura	84

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama simplificado típico para un solo turno de un área de proceso.....	14
Ilustración 2 Flujos de información para un esquema típico de rotación de personal en 8 hs de trabajo	22
Ilustración 3 Segmentación teórica de la Flexibilización labora	35

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato , I., & Guzmán Brito, M. (2019). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Chiavenato I., G. M. (2015). *Administracion de Recursos Humanos - El capital humano de las Organizaciones* (10 ma. ed.). Mc Graw Hill.
- Delfini, M., Drolas, A., & Montes Cató, J. (Junio de 2014). Reconstrucción del trabajo y procesos de flexibilización laboral en Argentina. *Estudios Latinoamericanos, Nueva Epoca*. Obtenido de Reconstrucción del trabajo y procesos:
https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/9928/CONICET_Digital_Nro.13915.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2009). *Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. New York, USA: Mc Graw Hill.
- Gibson, J. T. (2000). The Leader as Mentor. *The Journal of Leadership Studies Vol. 7 n3*.
- Knauth, P. (1998). Horas de Trabajo. En J. M. Stellman, *Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo* (págs. 43.1-43.13). Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.
- Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social*. (28 de Junio de 2010). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/presentacion-del-libro-nuevos-contenidos-de-la-negociacion-colectiva-y-el-observatorio>
- Pontoni, G., & Trajtemberg , D. (Diciembre de 2017). Obtenido de <https://ojs.aset.org.ar//revista/article/download/1/59?inline=1#no>
- Robbins S., T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a. ed. ed.). Pearson.
- Rodríguez Garay, R. (2009). La cultura Organizacional, Un potencial activo estrategico desde la perspectiva de la Administracion. *Invenio*, 67-72.
- Sandholtz, D. U. (Dec 2006). Making Intangibles Tangible. *Strategic Finance*, 9.
- Schein, E. H., & Schein, P. (2017). *Organizational Culture and Leadership* . New Jersey: Wiley.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*,. Nueva York: Oxford University Press.
- Yukl, G. (2002). Leadership in Organisations. *Prentice Hall*.

ANEXOS

Encuesta 1

La presente encuesta busca identificar factores intrínsecos a la estructura y de los procesos que le dan vida, y que gobiernan el trabajo ininterrumpido del área de producción del Sector de Refinación de Petróleo Local, y que cataliza la existencia de patrones de comportamientos individuales y colectivos que explican la mayor porción de las causas que actúan en detrimento de la eficiencia de la actividad

Características de la encuesta

- 1- La encuesta es Anonima y no colecta información personal por lo que su privacidad esta garantizada.
- 2- La información extraída de la misma sera utilizada a fines de investigación academica.
- 3- La encuesta esta desarrollada con preguntas cerradas donde se podra optar por un opcion, varias de ellas o incluso asingar una puntuacion segun sea el caso especificado. Este tipo de encuesta es sensilla de responder por lo que no le llevara mas de 10 minutos completarla.

Primera Parte: Eficiencia en el trabajo ininterrumpido

1- Las demoras o ineficiencias en la ejecución de tareas del área de producción de trabajo ininterrumpido tienen el siguiente nivel de impacto en el negocio siendo 10 mayor impacto, 1 menor impacto)

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-8
- 9-10

2- Pondere en porcentaje de actividades planificadas que para usted el área de producción de trabajo ininterrumpido presenta demoras o ineficiencias con impacto en los planes del negocio. (0% indica que el trabajo ininterrumpido nunca impacta en los planes de negocio siendo una área muy eficiente, y 100% que impacta siempre como sinónimo de ineficiencia en la ejecución de los planes de trabajo)

- 0 a 20%
- 20 a 40%
- 40 a 60%
- 60 a 80%
- 80 a 100%

Segunda Parte: Cultura y Subcultura Organizacional

3- ¿Considera que en la practica el área de producción de trabajo en turno requiere un alto grado de especialización, estableciendo estrategias de desarrollo de carrera, tal que la experiencia es sinónimo de permanencia del personal en áreas específicas en su vida laboral, y cuyo principal generador de conocimiento, mejores prácticas, creencias y valores es la transferencia entre generaciones de operadores?. Indique la opción que considere más correcta.

- Absolutamente
- Se evidencia casi siempre en todas las áreas de producción
- No siempre se evidencia, no es una regla general
- A menudo se evidencia
- Nunca se evidencia

4- ¿Considera que el personal que desarrolla trabajo en el turno rotativo de producción presenta una subcultura? dicho de otra manera, ¿Ha experimentado la detección u observación de patrones de comportamiento distinto a los del resto la organización en cuanto a valores, creencias, comportamientos, practicas?

- Si
 · No
 · En algunas áreas

5- ¿Considera que los patrones de comportamiento “Netos” diferenciales del trabajo en turno vs el resto de la organización mencionado, son tendientes a una contracultura que afecta a la eficiencia del desarrollo de las actividades, o por lo contrario, potencia la cultura organizacional en general?

(comportamiento netos diferenciales: Se refiere a la suma de los comportamientos de los individuos que trabajan en turno rotativo cuyo resultado neto puede o no estar alineado con los esfuerzos o dirección estratégica de la compañía

- Afecta en detrimento de la eficiencia organizacional
 · Potencia la cultura organizacional
 · No contesta

6- En cuanto se pone en discusión cuestiones habituales de trabajo, ¿Los valores manifestados en términos de trabajo en equipo, entre el personal bajo convenio y el fuera de convenio, es el de “nosotros” , o sea que se suele expresar un sentimiento de equipo entre la organización y la estructura del turno, o en su defecto el sentimiento es el de “ ustedes empresa y nosotros personal bajo convenio “?

- Equipo estructura de turno – organización
 · Nosotros y ustedes
 · No contesta

7- ¿Ha experimentado situaciones donde se expresa la necesidad de intervención de la comisión interna en cuanto a diferencias conceptuales a roles y responsabilidades?

- Nunca
 · Algunas veces
 · A menudo
 · Muy seguido
 · Es muy común que suceda

8- Según su experiencia, en términos de flexibilidad colaborativa del personal en turno (principalmente bajo convenio) vs el personal del resto de la organización como marco de referencia, pondere del 1 al 5 siendo 1 lo mas flexible y 5 lo menos flexible en cuanto situaciones que requieren colaboración sin entrar en conflicto o requerimiento de acuerdos entre partes.

Tercera parte: Trabajo nocturno y su implicancia en la eficiencia y calidad de trabajo

9- ¿Considera que las tareas planificadas a desarrollarse en el esquema del turno de un día para otro prestan alto grado de eficiencia, o sea se ejecutan según lo planificado?

- Si
 · No
 · No siempre
 · Algunas veces

10- ¿Ha notado en términos generales alguna diferencia de eficiencia en la ejecución de tarea planificadas entre el turno diurno y nocturno ?. Elija la afirmación que más se acerca a la realidad

- El turno nocturno es más eficiente en cuanto a cumplimiento
- El turno diurno es más eficiente en cuanto a cumplimiento
- Es indistinto, ambos son igual de eficientes

11- Ha notado en términos generales alguna diferencia de calidad en la ejecución de tarea planificadas entre el turno diurno y nocturno ?. Elija la afirmación que más se acerca a la realidad

- El turno nocturno genera trabajo de mayor calidad
- El turno diurno genera trabajo de mayor calidad
- Es indistinto, ambos presentan la misma calidad

12- ¿Ha percibido resistencia a ejecutar tareas en turno nocturno que pueden efectuarse en turno diurno, y que no son mandatorios en cuanto a continuidad de las operaciones , pero si en cuanto a eficiencia del desarrollo de la actividad?. Elija la afirmación que considere que se asemejan más a la realidad.

- Siempre
- Nunca
- Suele suceder
- Se da en forma arbitraria.
- Es un patrón común en el trabajo en turno
- No es un patrón que se de en el trabajo en turno

Cuarta Parte: Toma de decisiones y descentralización

13- Pondere en porcentaje de participación de la estructura del turno en la planificación o desarrollo de planes que luego se ejecutan en dicha área según su experiencia

- 0 a 20%
- 20 a 40%
- 40 a 60%
- 60 a 80%
- 80 a 100%

14- Ante cambios de contexto que se presentan como potenciales barreras a la ejecución de trabajo en la estructura del turno. En términos generales ¿Que grado de toma de decisiones se ejecuta desde el turno para efectuar corrección de los planes y poder darle continuidad, incluyendo readecuación del plan en forma autónoma para que no se caiga o demore la actividad?

- Nunca
- Algunas veces
- En forma recurrente
- Casi siempre
- No siempre
- Siempre

15- Defina el grado de sistematización de las tareas del trabajo en turno rotativo como variable que representa la posibilidad de tomar decisiones en forma autónoma.

- Muy baja
- Baja
- Media
- Alta
- Muy alta
- Extrema

16- Pondere la tareas del trabajo ininterrumpido en términos de “rutinarias”. Siendo 100% totalmente rutinarias, 0% no rutinarias

- 0%
- 20%
- 40%
- 60%
- 80%
- 100%

Quinta Parte: Las comunicaciones

17- ¿Cómo considera la efectividad de las comunicaciones entre el esquema del turno y el resto de la organización?. Indique todas las que considere aplicables.

- Eficientes
- Medianamente eficientes
- Ineficientes
- Confiables
- Medianamente confiables
- No confiables
- Integrares
- No siempre integrares
- No son integrares

18- Elija los dos canales mas utilizados para comunicar las novedades operativas sucedidas las ultimas 24 hs, como información necesaria para el desarrollo de sus actividades entre el turno rotativo y el resto de la organización, y que mayor integridad y eficiencia de información le representa. (considerar la comunicación face to face toda aquella comunicación directa, telefónica, vía teams, etc)

- Supervisor Turno mañana mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Supervisor Turno mañana Mediante charla face to face
- Jefe de Turno mañana mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Jefe de Turno Turno mañana mediante charla face to face
- Supervisor Turno Tarde-noche mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Supervisor Turno Tarde-noche mediante charla face to face
- Jefe de Turno Tarde-noche mediante Reuniones periódicas sistemáticas
- Jefe de Turno Turno Tarde-noche mediante charla face to face
- Supervisores en general mediante Mail
- Jefe de turno en general mediante Mail
- Supervisores en general face to face
- Jefe de turno en general face to face

19- Las comunicación entre guardias normalmente resulta en (no conteste si no ha participado en actividades del turno o no tiene la información)

- Perdida de información
- Información no confiable
- Información confiable
- Información altamente confiable
- No contesta

20- Ante necesidad de retorno de información en cuanto a calidad y cantidad de información desde la estructura del turno y que afecta o ha afectado a su actividad en la compañía, ¿que grado de conformidad tiene o ha tenido usted al respecto?

- Baja
- Media
- Alta

Contracultura - Convenios colectivos

21- Según su experiencia en el rubro, ¿considera que los acuerdos gremiales le dan suficiente flexibilidad para premiar la performance del personal como retribución extrínseca en termino de dinero?

- Si,
- No
- Lo suficiente para motivar
- no contesta

22- Según su experiencia, los conflictos gremio-empresa que generan mayor impacto en la eficiencia del trabajo se han dado debido a: (Pondere de 1 al 5 siendo 1que nunca le ha sucedido, 5 que sucede con mayor frecuencia.)

- Mejora de condiciones laborales
- Retribuciones salariales, premios, etc o sea toda demanda que genere una mayor retribución económica
- A la mejora del clima laboral
- Participación en el plano laboral
- Desarrollo de carrera

23- Los conflictos menores que no llevan a una intervención gremial se deben a: (Pondere de 1 al 5 siendo 1que nunca le ha sucedido, 5 que sucede con mayor frecuencia.)

- Mejora de condiciones laborales
- Retribuciones salariales, premios, etc o sea toda demanda que genere una mayor retribución económica
- A la mejora del clima laboral
- Participación en el plano laboral
- Desarrollo de carrera

24- Que grado de conflicto usted ha experimentado con el personal bajo convenio en cuanto que afecta a la eficiencia del área y en relación al resto de los empleados de la organización como marco de referencia

- Diario
- Algunos pocos y aleatorios a la semana
- Unos pocos aleatorios al mes
- Algunos pocos y aleatorios al año

Encuesta 2

La presente encuesta busca identificar factores intrínsecos a la estructura y de los procesos que le dan vida, y que gobiernan el trabajo ininterrumpido del área de producción del Sector de Refinación de Petróleo Local, y que cataliza la existencia de patrones de comportamientos individuales y colectivos que explican la mayor porción de las causas que actúan en detrimento de la eficiencia de la actividad

Características de la encuesta

- 1- La encuesta es Anonima y no colecta informacion personal por lo que su privacidad esta garantizada.
- 2- La informacion extraida de la misma sera utilizada a fines de investigacion academica.
- 3- La encuesta esta desarrollada con preguntas cerradas donde se podra optar por un opcion, varias de ellas o incluso asingar una puntuacion segun sea el caso especificado. Este tipo de encuesta es sencilla de responder por lo que no le llevara mas de 10 minutos completarla.

25- Respecto a las tareas nocturnas

- las considera mas riesgosas que las diurnas
- las considera de igual riesgo que las diurnas
- las considera menos riesgosas que las diurnas

26- Experimenta o ha experimentado falta de información en su cambio de turno que le ha dificultado el desarrollo de sus responsabilidades

- Frecuentemente
- Algunas veces
- Pocas veces
- Casi nunca

27- ¿Considera que el equipo de operadores presentan habitualmente un visión unánime en cuanto a diferencias con el personal supervisor o administrador fuera de convenio?. Pondere del 1 al 10, siendo 10 el mayor acuerdo entre los operadores y 1 el menor acuerdo entre los operadores

28- En términos generales, ¿el equipo de trabajo de operadores de proceso concuerda con que la supervisión suele solicitar tareas no pactadas en el acuerdo lo que requiere resolver el litigio con la comisión interna?

- nunca
- no habitual
- habitual
- recurrente
- siempre

29- Si hay desacuerdo colectivo en cuanto a la rol acordado para una tarea solicitada por su supervisor o administrador fuera de convenio, pero usted considera que la tarea debe realizarse porque si es de su responsabilidad o alcance de su tareas, usted considera. Enumere del 1 al 4 según el nivel de conflicto que le genera a usted y entiende que le genera a sus pares según su experiencia.

- que si ejecuta la tarea no le genera conflicto gremial, en definitiva usted es empleado de la compañía y es su decisión y responsabilidad hacerlo o no.
- le generara conflicto con la representación gremial y/o sus compañeros
- no es un tema de preocupación
- es un tema a atender pero no genera preocupación

30- ¿Usted considera que los mecanismos de retribución salarial, ya sea premios, incremento salarial, reconocimientos económicos son?:

- independientes de su performance o aporte a la organización
- dependientes de su performance o aporte a la organización

31- Usted considera que su carrera laboral se desarrolló o se desarrollara en función de: (Orden del 1 al 7 las siguientes afirmaciones, siendo 1 las más acertadas y 7 la menos acertada.)

- su performance o aporte a la organización
- no depende de su performance o aporte a la organización
- esta definida en mayor medida por el acuerdo gremio-empresa
- depende de su relación con el supervisor
- depende de su antigüedad
- depende de la necesidad de generar expertos de la compañía por lo que sucederá de todas maneras
- depende de la necesidad de cubrimientos de puestos para mejorar la estrategia de la compañía

32- Respecto a lo monótono de sus tareas, pondere de 1 al 5 siendo 1 menos monótono, y 5 más monótono

33- Respecto al grado de libertad o sistematización o rigidez de sus tareas, pondere del 1 al 5, siendo 1 el menos regido y 5 el mas rígido

34- Usted considera que las mejores prácticas de su actividad de trabajo se transfieren en la compañía según: (enumere del 1 al 4 siendo 1 las más comunes y 4 las menos)

- procedimientos de la compañía
- transferencia de prácticas en distintas generaciones como parte del procesos aprendizaje del trabajo
- las nuevas generaciones traen nuevas y muy buenas practicas que suprimen las conocidas
- no se transfieren las prácticas ni costumbre, la actividad es flexible y generan nuevas prácticas permanentemente.