



UNIVERSIDAD NACIONAL DE ROSARIO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ESTADÍSTICA
SECRETARIA DE CIENCIA Y TECNOLOGIA E INSTITUTOS DE INVESTIGACIONES

ACTAS

Jornadas Anuales

***“Investigaciones en la Facultad”
de Ciencias Económicas y
Estadística***



UNR

Albano, Sergio
Oviedo, Raúl Ricardo
Martín, Silvia
Santero, Mariel Sonia
Sassone, Mirna

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración (IIATA)
Escuela de Administración

NEUROCIENCIAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL: NUEVO ESTUDIO EN DOS PYMES ROSARINAS¹

Resumen:

El trabajo presenta los resultados de la medición del clima organizacional en dos PyMEs manufactureras de la ciudad de Rosario, previo a la aplicación de neuroincentivos a los fines de potenciar la motivación del capital humano. Se trata asimismo de empresas en las que ya viene trabajándose, contando con resultados previos contra los cuales contrastar la presente edición.

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo, aplicando un cuestionario autoadministrado, altamente estructurado, a la totalidad del personal operativo de ambas empresas. Se trabajó con 45 reactivos, clasificados en las cinco dimensiones que vienen guiando el proyecto desde sus inicios: Condiciones de Trabajo, Relaciones dentro de la Empresa, Formación y Evaluación, Comunicación y Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

El clima organizacional, en términos generales, es bueno en ambas empresas. En una escala de 1 a 5, la Empresa A logra un puntaje promedio de 3,61, con una desviación estándar de 0,94, mientras que en la empresa B es de 3,77, apenas superior, con una desviación estándar de 1,29. En la medición anterior, se habían ya obtenido puntajes buenos en ambas empresas, aunque con mayor diferencia y en sentido contrario: 3,80 en la Empresa A y 3,21 en la Empresa B, lo cual da cuenta de un mejoramiento importante en el clima organizacional de la segunda empresa desde que viene siendo objeto de estudio. La dimensión mejor puntuada en ambas empresas son las Condiciones de Trabajo; por el contrario, la dimensión peor puntuada en ambas empresas es Satisfacción en el Puesto de Trabajo. La Comunicación, que en la medición anterior era la dimensión peor puntuada en ambas empresas, ocupa ahora el segundo lugar en la Empresa B, mientras que en la Empresa A queda en el tercero.

Palabras claves: Neurociencias – Clima Organizacional – Motivación – PyMEs

Abstract:

This paper presents the results of the measurement of the organizational climate in two manufacturing SMEs in the city of Rosario, prior to the application of neuroincentives in order to boost the motivation of human capital. These are also companies that the group has already been working on, with previous results against which to contrast the present measurement.

A descriptive, cross-sectional study was carried out with an eminently quantitative approach, applying a self-administered, highly structured questionnaire to the entire operating staff of both companies. It worked with 45 reagents, classified in the five

¹ Trabajo elaborado en el marco del Proyecto 80020190300071UR, titulado: "Neuroincentivos para las PyMEs: Procurando sinergia en el capital humano", dirigido por Dr. Sergio Albano.



UNR

dimensions that have been guiding the project since its inception: Working Conditions, Relations within the Company, Training and Evaluation, Communication and Job Satisfaction.

The organizational climate is generally good in both companies. On a scale of 1 to 5, Company A achieves an average score of 3.61, with a standard deviation of 0.94, while in Company B it is 3.77, just higher, with a standard deviation of 1.29. In the previous measurement, good scores had already been obtained in both companies, although with greater difference and in the opposite direction: 3.80 in Company A and 3.21 in Company B, which shows a significant improvement in the organizational climate of the second company since it has been under study. The best rated dimension in both companies is Working Conditions; on the contrary, the worst rated dimension in both companies is Job Satisfaction. Communication, which in the previous measurement was the lowest rated dimension in both companies, now occupies the second place in Company B, while in Company A it remains in the third.

Keywords: Neurosciences – Organizational Climate – Motivation – SMEs

Introducción

Las PyMEs son el motor basal de nuestro país. Vigorizan la industria, el comercio, los servicios, y son protagonistas ineluctables de la capacidad emprendedora de Rosario y la región. Esa capacidad emprendedora parece tener un límite concreto: la ciencia.

Existen infinidad de carreras relacionadas con ciencias sociales básicas que estudian el comportamiento humano, el management, el liderazgo, la motivación, y esa lista puede transformarse en interminable. El quid de esta cuestión ocurre cuando se intenta el "pasaje" a la ciencia aplicada, y más aún cuando esa aplicación debe realizarse en una PYME. El desafío del presente trabajo involucra dos PYMES rosarinas, bajo una perspectiva de análisis que las contempla, como parte del proyecto de investigación "Neurociencias como herramientas de motivación y desarrollo del capital humano". El mencionado proyecto, que es continuación de otro iniciado en 2016, se propone, como bien menciona el título, describir y vincular las Neurociencias, en relación con esa motivación y el citado desarrollo del capital humano dentro de las PYMES de Rosario, estableciendo, como se plasma en los objetivos generales del proyecto, un modelo que brinde herramientas facilitadoras del mismo, en pos de unir ciencia pura y ciencia aplicada.

Esta etapa de la investigación se centra en el estudio y evaluación del clima organizacional de estas empresas, realizando el análisis discriminado por cinco dimensiones que guían el proyecto desde sus inicios, tal como se explica en la metodología del mismo. Cabe destacar, para culminar, que este es el segundo relevamiento de clima efectuado en ambas organizaciones.

Marco Teórico

En su libro "Administración de Recursos Humanos" Chiavenato (2009) realiza un recorrido por la evolución del área de RRHH, desde comienzos del siglo XX cuando nace como una actividad mediadora entre las organizaciones y las personas hasta que en 1970 surge el concepto de Recursos Humanos que todavía ve a las personas como recursos productivos; pero en el tercer milenio ya no se administran ni recursos ni personas, se administra con las personas, consideradas agentes activos y proactivos, impulsores de la creatividad.

Bajo este último concepto resalta que las personas son diferentes entre sí, son los elementos vivos, impulsores de la organización, socios de la organización y los únicos capaces de llevarla a la excelencia.

Propone un enfoque sistémico en 3 niveles de análisis:

- a) Del comportamiento social.
- b) Del comportamiento organizacional.
- c) Del comportamiento individual: incluye varios conceptos como comportamiento, motivación, aprendizaje, etc. Refleja el comportamiento de las personas y los grupos en la organización.

En la era industrial el capital financiero era lo más importante para el éxito de la organización, hoy, en la era de la información, cobra relevancia el capital intelectual dentro del cual se encuadra el Capital humano: gente, talentos y competencias (habilidades). La eficacia de la organización depende del cumplimiento de los objetivos, de su adaptación al medio externo y también del mantenimiento de sus recursos humanos.

Citando a Thompson J. expresa que "las diferencias en aptitudes y los patrones de conducta aprendidos son diversos y las organizaciones no disponen de datos o medios para comprender a sus miembros en toda su complejidad". Cada persona se percibe y se interpreta de un modo diferente y esto se conoce como **cognición humana**, que es "el filtro a través del cual ve, siente y percibe el mundo. Asimismo, es lo que establece la creencia y la opinión personal respecto de sí mismo o del mundo exterior" (Chiavenato, 2009, págs. 38-39).

Existen distintas teorías para interpretar los factores internos y externos de la conducta humana, uno de esos factores internos es la **motivación**.

Según Kast, F. y Rosenzweig, J. **motivo** es "todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico" que puede ser consecuencia de un estímulo externo o generarse internamente en los procesos mentales de la persona, aquí la motivación tiene relación con la cognición: en términos de Krech, Crutchfield y Ballachey "La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima..." (Chiavenato, 2009, pág. 41).

Ana Kohan Cortada (2016) describe dos corrientes o puntos de vista respecto de la relación entre **emoción y cognición**. Por un lado, una visión dualista que considera que las emociones están separadas del cuerpo físico y que esas emociones deben ser sometidas a la razón (Platón, De Sousa, Freud de algún modo, Descartes, etc.), enmarca en esta corriente a Prinz en el campo de la filosofía que habla de "reacciones viscerales" y los estudios de Damasio que analizó los marcadores somáticos, focalizando en los cambios biológicos que son procesados por la corteza prefrontal. "El aumento de la temperatura, la vasodilatación o el aumento de la conductancia de la piel..., procesos no conscientes, que se disparan de una manera bottom-up. Las respuestas se desencadenan cuando se asignan valor a los estímulos, es entonces que se procesan por la vía de la amígdala, el estriado ventral, el núcleo accumbens y la corteza orbitofrontal. La generación de este estado es lo que para Damasio guía la conducta interactiva social, luego ocurre el procesamiento en corteza prefrontal medial y orbitaria, procesos cognitivamente conscientes sobre lo que estamos sintiendo, en esta etapa se trata de un procesamiento explícito top-down. Es importante agregar que la respuesta somática y el procesamiento somatosensorial en la corteza son también componentes del modelo de la memoria de trabajo" (Kohan Cortada, 2016, pág. 71)

Por otro lado, un segundo enfoque que surge con Aristóteles realiza una distinción entre materia y forma y establece que, si bien es posible describir una emoción por su naturaleza física y el comportamiento, también es necesario conocer las funciones psicológicas, biológicas y sociales de esa emoción. Menciona 4 tipos de emociones positivas: calma, amistad, cortesía y piedad y 6 tipos negativos: enojo, miedo, vergüenza, indignación, envidia y celos.

UNR

La autora expresa que según la neuropsicología para que exista una emoción debe haber un estímulo, el sujeto debe estar en un estado adecuado para percibirlo y debe existir un objeto hacia el cual dirigirlo.

Las primeras **teorías neuropsicológicas**, con Papez, J.W., consideraban a la emoción situada en estructuras subcorticales introduciendo el concepto de sistema límbico pero las nuevas investigaciones consideran la afectividad como una función cerebral representada en todo el eje neuronal en múltiples regiones y estructuras. "El cerebro emocional es una compleja red de estructuras interconectadas cuya función en ningún caso es exclusivamente delimitado a lo afectivo. Las tres regiones cerebrales son la amígdala, la corteza cingulada anterior y la corteza prefrontal".

El cognitivismo – reacción al conductismo – ha comparado la mente humana con la computadora. Uno de los mayores progresos en la comprensión del mundo emocional se ha logrado con las teorías de multi-nivel, una de ellas es la de Le Doux que acentúa el papel de la amígdala que elabora el significado emocional de los estímulos.

Las emociones son funcionales en el sentido que en ciertas circunstancias pueden ayudar al ser humano a la supervivencia. Por ejemplo, gracias al miedo se puede a menudo evitar, prevenir y defender de los ataques y amenazas de los animales salvajes. Por otro lado, Fisher y Manstead consideran que las emociones también son funcionales para la supervivencia social pues las emociones que se expresan ayudan por un lado a formar y mantener relaciones sociales y por el otro nos sirven para establecer y mantener una posición social en relación a los demás (Kohan Cortada, 2016, págs. 71-78).

Las emociones pueden resultar útiles o nocivas, según la intensidad, el momento en el que surgen y la forma en que se las trata de regular pudiendo favorecer la adaptación o generando consecuencias desadaptativas cuando se las reprime. Históricamente se tenía un concepto negativo de las emociones considerando que nublaban el juicio, en oposición a la razón; en cambio ahora se ha demostrado que las relaciones afectivas son muy importantes para transmitir habilidades que ayuden a interpretar el ambiente y adaptarse a él y que "el nivel de la inteligencia emocional contribuye substancialmente al bienestar intelectual y emocional y a su desarrollo" (Kohan Cortada, 2016, págs. 82-83).

Así como a nivel individual se habla de motivación, a nivel organizacional surge el concepto de **clima organizacional**:

Como ya vimos las personas están en constante proceso de adaptación para mantener el equilibrio, no sólo en cuanto a sus necesidades básicas, sino también a las necesidades sociales (estima, autorrealización). Las motivaciones, los patrones de conducta, los valores varían de una persona a otra, pero el proceso motivacional es similar. Chiavenato explica el ciclo motivacional que comienza con un estímulo (interno o externo) que hace surgir una necesidad y lleva a una acción para poder satisfacerla. Es un mecanismo de adaptación que, si no se resuelve correctamente, puede generar frustración, ésta se manifiesta con reacciones psicológicas como agresividad o apatía, o fisiológicas como insomnio, problemas digestivos, etc. La frustración causa problemas de adaptación, esto en una organización depende – en gran parte – de quienes tienen algún grado de autoridad, por lo tanto, es importante que comprendan este proceso.

En "Mental Health" la National Association for Mental Health expresa que "una buena adaptación denota salud mental. Una de las maneras de definir salud mental es describir las características básicas de las personas mentalmente sanas: se siente bien consigo mismas, en su relación con las demás personas, y son capaces de enfrentar las demandas de la vida" (Chiavenato, 2009, pág. 49)

De allí el concepto de **clima organizacional** que está relacionado con el ambiente interno entre los miembros de la organización y con el nivel de motivación de cada uno

de ellos: si la motivación es alta, el clima organizacional mejora y genera relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc.; si la motivación es baja, el clima organizacional cae y genera estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc. que puede llevar a enfrentamientos con la empresa.

Sin embargo, la motivación también se explica con un modelo contingencial de Vroom que dice que las personas tratan de alcanzar o alejarse de ciertos resultados finales (un premio en dinero por ej.) y que para ello asignan valor a ciertos resultados intermedios – instrumentales - que no son importantes en sí mismos (por ej. la productividad) pero que le permitirán alcanzar los resultados finales. Cada persona asignará valor a ciertas instrumentalidades según sus preferencias y su puesto.

Atkinson elaboró un modelo para estudiar la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación y establece que el concepto de clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación.

Según Litwin, G. el clima organizacional "es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e Influye en su comportamiento" (Chiavenato, 2009, pág. 50).

Para cumplir sus fines las empresas fijan su misión, visión y objetivos, dentro de esos objetivos debe estar el de generar un buen clima organizacional que ayude a las personas a desarrollarse y también a la organización a lograr la eficiencia, el trabajo debe estimular a los empleados a desarrollar sus capacidades y su creatividad y ayudar a retener en la organización a las personas con los mejores talentos.

Existe un intercambio entre la organización y los empleados que Chiavenato muestra en el siguiente gráfico (Chiavenato, 2009, pág. 69):

Lo que las personas esperan de la organización:	Lo que la organización espera de las personas:
<ul style="list-style-type: none"> • Un excelente lugar de trabajo. • Oportunidad de crecimiento, educación y carrera. • Reconocimiento y recompensas: salario, beneficios e incentivos. • Libertad y autonomía. • Apoyo: liderazgo renovador. • Capacidad de empleo y de ocupación. • Camaradería y compañerismo. • Calidad de vida en el trabajo. • Participación en las decisiones. • Distracción, alegría y satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfocarse en la misión organizacional. • Enfocarse en la visión del futuro de la organización. • Enfocarse en el cliente interno o externo. • Enfocarse en las metas y resultados. • Enfocarse en la mejoría y el desarrollo continuos. • Enfocarse en el trabajo participativo en equipo. • Compromiso y dedicación. • Talento, habilidad y competencia. • Aprendizaje constante y crecimiento profesional. • Ética y responsabilidad social.

Según un artículo sobre Neurociencias y RRHH (Brain Decision Center, 2014) la ciencia se ha ocupado de estudiar los factores que influyen en la motivación del personal desde fines del siglo XIX, desde la concepción del Hombre Económico de Adam Smith y Frederick Taylor cuya principal motivación era la recompensa monetaria, el Hombre Social de Elton Mayo, que reconocía la importancia del sentido de pertenencia y el Hombre que se Autorrealiza de Abraham Maslow. Hoy se habla del Hombre Complejo, para el cual todos los factores de las teorías anteriores son complementarios, pero cada individuo será motivado de manera distinta.

Hoy las **neurociencias** pueden colaborar con el área de Recursos Humanos en múltiples aplicaciones en base a las nuevas técnicas de escaneo cerebral que permiten conocer con exactitud las respuestas del cerebro a determinados estímulos, esto aplicado a la **motivación** nos ayuda a conocer cómo influyen los incentivos en los

individuos, cómo funciona el sistema de recompensa en su circuito neuronal que los lleva a adaptar la conducta para conseguir la recompensa.

Braidot (Braidot, 2016, pág. 19) cuenta que se ha logrado desarrollar un modelo computacional capaz de vincular patrones neuronales con determinados sentimientos en la Universidad de Carnegie Mellon, EEUU. "Se comprobó que era posible identificar con un alto grado de exactitud lo que (las personas) iban sintiendo, y que las denominadas 'huellas digitales' no se generan en regiones específicas del cerebro, como la amígdala (una estructura sin la cual no podríamos experimentar, por ejemplo, el miedo), sino que se expresan en patrones que recorren, además, otras regiones".

Como vimos las necesidades a cubrir pueden ser de distinta índole, por lo tanto, los incentivos no serán sólo económicos sino también de reconocimiento, crecimiento profesional, etc.

Expresa el artículo que un estudio publicado en 2007 por Pessiglione, M. (Brain Decision Center, 2014, pág. 4) analizó cómo las personas aumentan el esfuerzo esperaban una recompensa económica, pero no sólo si eran conscientes de ello sino que también la información inconsciente influenciaba la conducta. "La medición de la actividad cerebral reveló además que cierta área del cerebro se activa ante esta posibilidad. Se trata del pallidum ventral, un área cerebral relacionada con la motivación y la recompensa. En esta investigación se registró que el pallidum ventral enviaba mensajes a las regiones motoras del cerebro que eran proporcionales a la expectativa de la recompensa. Por lo tanto, la región motora dirigía el comportamiento adecuado en función de dicha recompensa, incluso cuando el individuo no era consciente de ésta. El cerebro humano es capaz de transformar las expectativas de recompensa en esfuerzo físico". En cambio, cuando corremos un riesgo, ya sea de daño físico o de una pérdida económica nuestro cerebro se pone a la defensiva y genera una conducta de evitación, concluyendo que "esto facilita el desarrollo de estrategias de activación del sistema motivacional".

Asociado a esto menciona un estudio de Abler, B. en 2005 que muestra cómo la omisión de esa recompensa genera frustración, una reacción negativa que quizás no tenga relación con el valor absoluto de la recompensa sino con la sensación de injusticia. En esta reacción intervienen la ínsula anterior derecha y la corteza ventral prefrontal derecha, del mismo modo que si se tratara de un dolor físico.

Esto debe dar señales de alarma respecto del estilo de liderazgo que está generando un mal clima organizacional, debe detectarse y modificarse ya que genera efectos nocivos, desde altos niveles de ausentismo, rotación del personal y "resistencia" por parte de aquellos que no pueden escapar de la situación y se ven obligados a seguir trabajando en un contexto negativo, y se traduce en resentimiento, angustia o miedo. Braidot considera que "dado que estos líderes tienden a utilizar la manipulación y la coacción para alcanzar las metas que se les exigen, el resultado de su gestión termina siendo nefasto" (Braidot, 2016, pág. 106).

Otro aspecto que tiene en cuenta es la fatiga, se debe respetar el descanso dado que nuestro cerebro – según Boksem, M. - disminuirá la actividad del cíngulo y la dopamina, esto disminuye la atención, la concentración, repercute en menor motivación y productividad.

En cambio, los pensamientos positivos generan estados mentales que potencian las funciones ejecutivas del cerebro y lleva a una mayor capacidad para procesar información, tomar mejores decisiones y aumentar la productividad.

Braidot también habla sobre una nueva corriente que algunos llaman "la neurociencia de la felicidad y el bienestar" (2016, págs. 91-94) que tiene relación con el sistema de recompensa y la liberación de dopamina, generando mayor motivación y mejor productividad. Asimismo, se han estudiado los efectos de la risa: a nivel cerebral, cuando reímos se desencadena un complejo proceso que involucra tres mecanismos

muy importantes: el pensamiento, el movimiento y la emoción. Cada uno de ellos activa determinadas áreas, incluyendo regiones prefrontales (involucradas en el proceso cognoscitivo y en el aprecio del humor), el área suplementaria motora (muy importante para el movimiento) y el núcleo accumbens (centro del placer) y todo esto influye en el desempeño del cerebro.

Metodología

Se realizó un estudio descriptivo, de corte transversal, con un enfoque eminentemente cuantitativo.

Se aplicó un cuestionario altamente estructurado con 45 reactivos clasificados en las cinco dimensiones que vienen guiando el proyecto desde sus inicios:

- Condiciones de Trabajo.
- Relaciones dentro de la Empresa.
- Formación y Evaluación.
- Comunicación.
- Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

El mismo fue autoadministrado, debiendo los sujetos indicar su nivel de acuerdo, en una escala de 1 a 5, con cada uno de los reactivos propuestos.

Se aplicó a la totalidad del personal operativo de ambas empresas.

El trabajo de campo se realizó en el mes de diciembre de 2020.

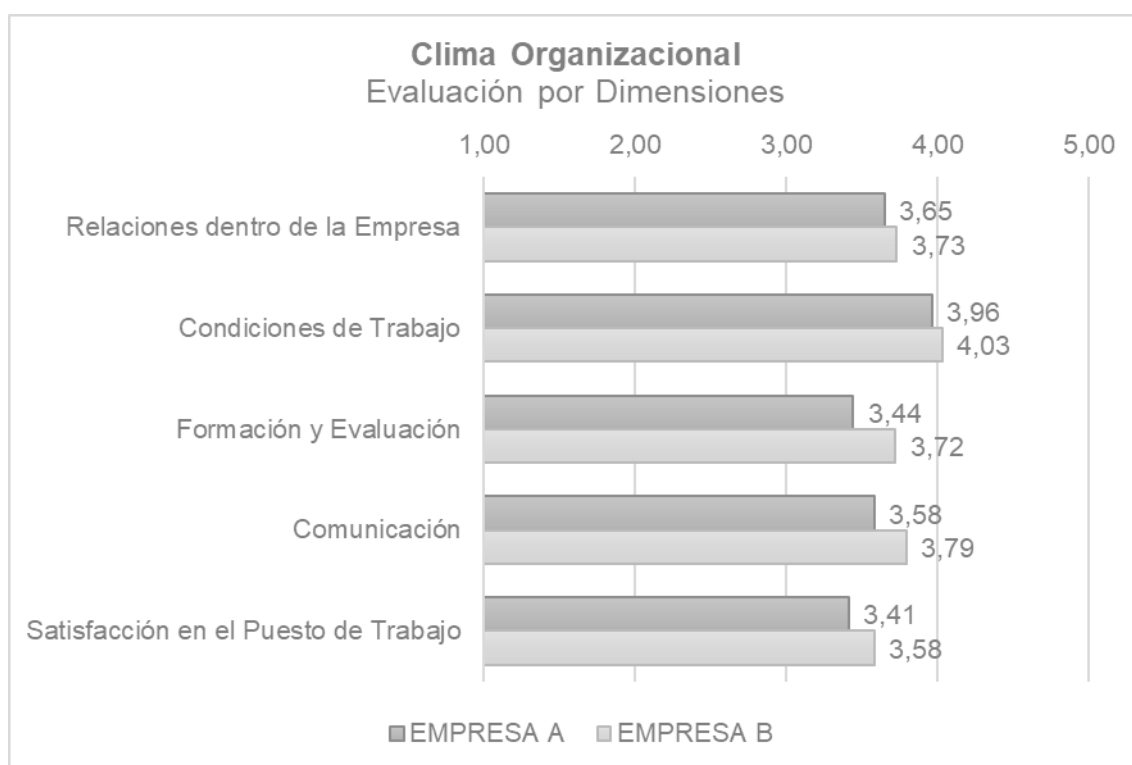
Resultados

El clima organizacional, en términos generales, es bueno en ambas empresas. Para obtener el puntaje global respecto al clima organizacional en cada una de las mismas, se realizó un promedio general de los promedios de las puntuaciones en cada reactivo. En una escala de 1 a 5, la Empresa A logra un puntaje promedio de 3,61, con una desviación estándar de 0,94, mientras que en la empresa B es de 3,77, apenas superior, con una desviación estándar de 1,29.



En una medición anterior (Albano, Oviedo, Santero, Sassone, & Martin, 2019), si bien no son los valores exactamente comparables al haberse trabajado con un número mayor de reactivos (97), se habían ya obtenido puntajes buenos en ambas empresas, aunque con mayor diferencia y en sentido contrario: 3,80 en la Empresa A y 3,21 en la Empresa B, lo cual da cuenta de un mejoramiento importante en el clima organizacional de la segunda empresa desde que viene siendo objeto de estudio.

A continuación, se presentan los puntajes promedio por dimensión. Nuevamente, el puntaje para cada empresa en cada dimensión se obtuvo promediando las puntuaciones promedio obtenidas en los reactivos propios de cada dimensión (9 por cada una). Como se observa a simple vista, la Empresa B obtiene promedios mayores en todas las dimensiones en comparación con la Empresa A.



La dimensión mejor puntuada en ambas empresas son las Condiciones de Trabajo, que obtiene un promedio de 3,96 en la Empresa A y de 4,03 en la Empresa B. Por el contrario, la dimensión peor puntuada en ambas empresas es Satisfacción en el Puesto de Trabajo, con 3,41 para la Empresa A y 3,58 para la Empresa B.

La Comunicación, que en la medición anterior era la dimensión peor puntuada en ambas empresas, ocupa ahora el segundo lugar en la Empresa B (3,79), mientras que en la Empresa A queda en el tercero (3,58). Las Relaciones dentro de la Empresa ocupan el segundo lugar en la Empresa A (3,65) mientras que queda en el tercero en la Empresa B (3,73).

La dimensión Formación y Evaluación queda ubicada en el penúltimo lugar en ambas empresas (3,44 en la Empresa A y 3,72 en la Empresa B). Esta dimensión es la que presenta mayor diferencia en el puntaje promedio entre ambas empresas, seguida por Comunicación y Satisfacción en el Puesto de Trabajo.

En la comparación entre mediciones, destaca que en la Empresa A cayeron las evaluaciones promedio en las dimensiones Formación y Evaluación, Relaciones dentro de la Empresa y Condiciones de Trabajo, destacando particularmente esta última, que cae de 4,13 a 3,41.

UNR

En cambio, en la Empresa B todas las dimensiones tienen una puntuación promedio superior, destacando Comunicación, que sube de 2,90 a 3,73, y Satisfacción en el Puesto de Trabajo, de 3,16 a 4,03.

En lo que sigue, se destacan las afirmaciones mejor y peor puntuadas entre los empleados de cada empresa.

En la Empresa A, la afirmación con mayor puntuación promedio entre sus empleados es "Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades", con 4,72, seguida por "Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo", con 4,56.

Las dos afirmaciones que siguen en puntuación apuntan ambas al aspecto humano del trabajo "Mantengo una buena relación con mi responsable directo" (4,48) y "Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros" (4,36).

Las afirmaciones "Me siento seguro en mi lugar de trabajo" y "Las condiciones de orden y espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad" coinciden en el quinto lugar, ambas con 4,20 de puntuación promedio.



Entre los empleados de la Empresa B, la afirmación con mayor puntuación promedio es también "Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades", con 4,82. De los 45 reactivos propuestos, es el único que obtiene una puntuación promedio por encima de 4,50 en la Empresa B. En segundo lugar, con 4,48, se ubica una afirmación bastante relacionada "Las tareas y responsabilidades asignadas son acordes a mi capacidad". En la misma línea, la tercera afirmación mejor puntuada es "Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo" (4,36), seguida por "Las reglas y regulaciones de la empresa son bien conocidas por los empleados" (4,30).

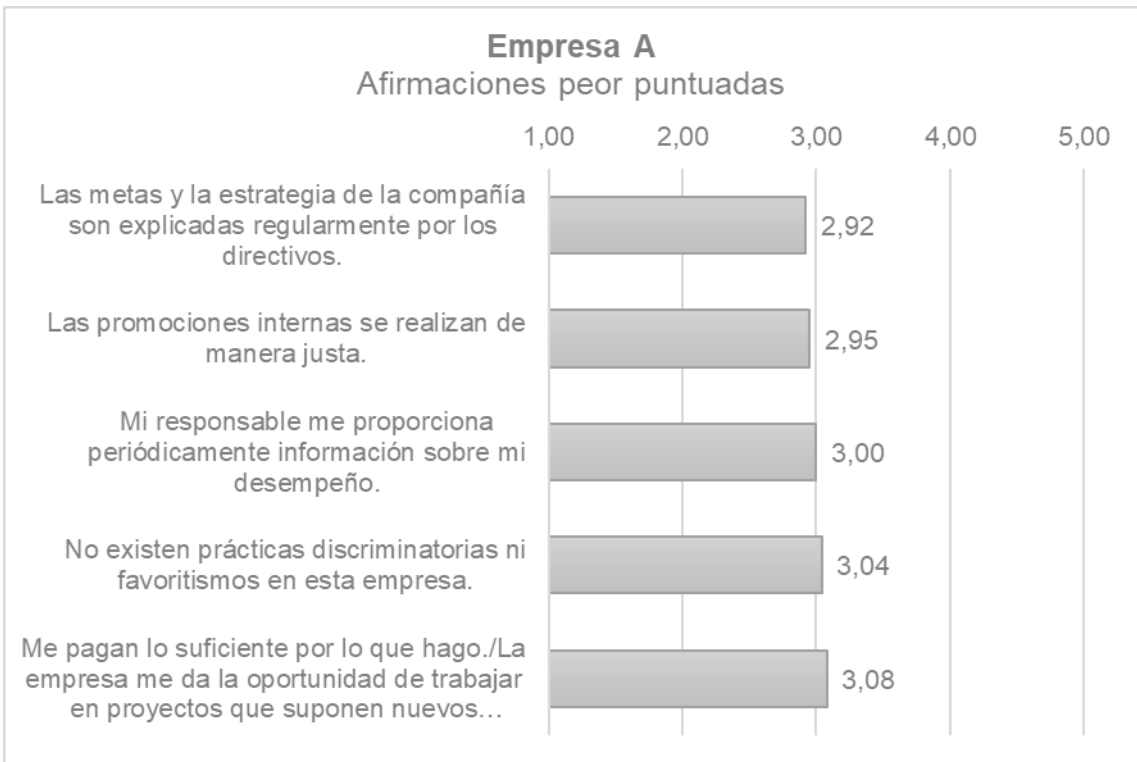
En el quinto lugar quedan tres afirmaciones, todas con 4,18 puntos promedio: "Me siento seguro en mi lugar de trabajo", "Mantengo una buena relación con mi responsable directo" y "Estoy conforme con mis horarios de trabajo".



En el otro extremo, a diferencia de la Empresa B donde ninguno de los reactivos tiene un puntaje promedio menor a 3 puntos (punto medio de la escala), en la Empresa A hay dos que caen por debajo de esa línea: la afirmación peor puntuada es "Las metas y la estrategia de la compañía son explicadas regularmente por los directivos" (2,92), seguida por "Las promociones internas se realizan de manera justa" (2,95).

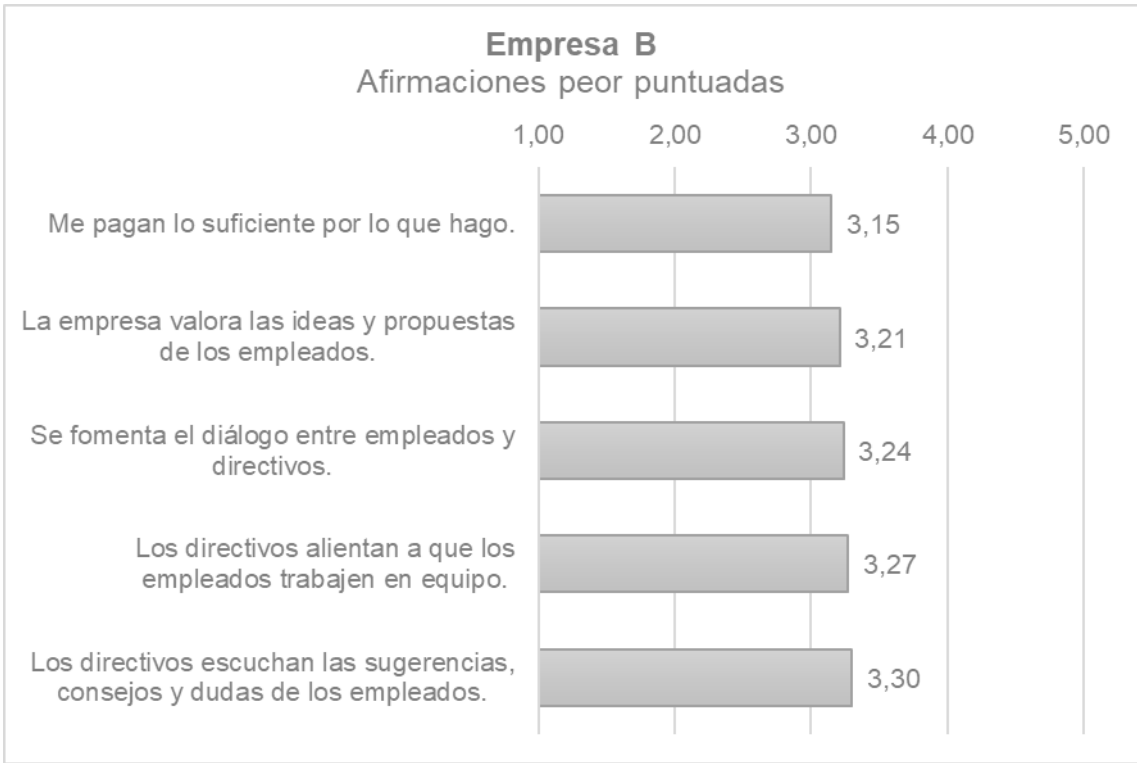
Otra de las afirmaciones con menor nivel de acuerdo promedio es "Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño" (3,00), seguida por "No existen prácticas discriminatorias ni favoritismos en esta empresa" (3,04). Estas tres últimas frases dan cuenta del descontento del personal con su superior, por quien no se sienten debidamente valorados en función de su esfuerzo.

En quinto lugar entre las afirmaciones peor puntuadas por los empleados de la Empresa A, coinciden con 3,08 puntos promedio "Me pagan lo suficiente por lo que hago" y "La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos", ambas relacionadas con la Satisfacción en el Puesto de Trabajo.



En la Empresa B, el mayor descontento se expresa en relación al aspecto monetario, siendo “Me pagan lo suficiente por lo que hago” la afirmación con menor puntuación promedio (3,15).

Las frases siguientes en el ranking de las peor puntuadas muestran todas cierto descontento en la relación con los directivos, si bien todas se encuentran por encima de la línea media. “La empresa valora las ideas y propuestas de los empleados” obtiene apenas 3,21 de puntuación promedio, seguida por “Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos” (3,24), “Los directivos alientan a que los empleados trabajen en equipo” (3,27) y “Los directivos escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados” (3,30).





UNR

En la comparación con la medición anterior, destaca que "Me pagan lo suficiente por lo que hago" se encontraba ya entre las peor puntuadas en ambas empresas, con promedios notablemente inferiores a los actuales (2,87 y 2,21 para las Empresas A y B respectivamente), con lo cual se observa que si bien siguen mostrándose los empleados insatisfechos con sus ingresos, esta situación ha mejorado (especialmente en la Empresa B, con casi un punto de diferencia).

Conclusiones

Los resultados obtenidos en esta nueva evaluación del clima organizacional de las PyMEs rosarinas objeto de estudio revelan relativas coincidencias en las mediciones globales de ambas empresas, siendo, en general, buenos. No se debe soslayar la evaluación de clima realizada con anterioridad. Si bien la misma expresó guarismos similares a la actual, hubo mutaciones significativas en ambas empresas; dado que la Empresa A redujo, aunque no significativamente, el puntaje obtenido en la nueva medición, mientras que la Empresa B lo hizo crecer en forma elocuente, dando muestras de una ostensible mejora. No obstante, se debe desagregar el análisis, para evaluar por dimensiones y sujetos, para de este modo, entender mejor la nueva realidad de ambas. El primer aspecto que destaca cuando se desagrega por dimensiones, es que, en esta medición, las mejores y peores puntuadas en ambas Empresas son las Condiciones de Trabajo (igual que en la medición anterior) y la Satisfacción en el Puesto de Trabajo respectivamente. Es de destacar que, en la medición anterior, la dimensión peor puntuada en ambas Empresas era la Comunicación; en tanto que, en esta nueva medición, la misma pasa al segundo lugar en la empresa A y pasa a tercer lugar en la empresa B. Las Relaciones dentro de la Empresa, ocupan el segundo y tercer lugar en las empresas B y A respectivamente, teniendo un promedio similar al del estudio anterior.

La dimensión Formación y Evaluación, se ubica en el penúltimo sitio en ambas empresas, siendo la que mayor diferencia presenta en puntaje promedio entre ambas empresas.

Los resultados de esta nueva encuesta permiten comparar la evolución de las mediciones generales en ambas empresas, siendo significativo el avance y la mejora en la Empresa B en detrimento de la Empresa A. Si bien las Condiciones de Trabajo siguen siendo las que mejor apreciación tienen para los encuestados, es paradójico que sigan insatisfechos en sus puestos de trabajo. Entre otros motivos, destacan el descontento con sus superiores y también con la dirección de ambas empresas, aun cuando esas Condiciones de Trabajo y Comunicación sean algo superadoras de mediciones anteriores. Sigue presente el desafío de continuar aplicando las nuevas herramientas aportadas por las Neurociencias, aún bajo un contexto de pandemia, ya que ambas empresas nunca dejaron de trabajar por ser esenciales.

The logo of the Universidad Nacional de Rosario (UNR) is a purple square with the letters "UNR" in white, bold, sans-serif font.

Referencias Bibliográficas

Albano, S., Oviedo, R., Santero, M., Sassone, M., & Martin, S. (2019). El problema de la motivación y desarrollo del capital humano en las pymes de Rosario, Argentina. Una propuesta basada en neurociencias. *Revista SaberEs*, 11(2).

Braidot, N. (2016). *"Neurociencias para tu vida"*. Buenos Aires: Granica (1° ed.).

Brain Decision Center. (2014). *¿Cómo contribuyen las neurociencias a la gestión de recursos humanos? De la Administración de Personal a la Gestión del Talento Humano*. [recuperado de www.braindecision.com 11/09/2015].

Chiavenato, I. (2009). *"Administración de Recursos Humanos"* (9° ed.). México: Mc Graw Hill.

Kohan Cortada, A. (2016). "Relaciones entre emoción y cognición". *Revista de Psicología y Psicopedagogía Año 1 Nro 1 CIIPME-CONICET, Universidad del Salvador*, 69 a 88.

Fuentes

Elaboración propia a partir del relevamiento realizado.