



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



Albano, Sergio
Oviedo, Raúl Ricardo
Santero, Mariel Sonia
Sassone, Mirna
Clapera, Facundo
Botin, Josefina
Secchi, José Ignacio

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

NEUROCIENCIAS Y CLIMA ORGANIZACIONAL: ANALISIS MULTIDIMENSIONAL EN DOS PYMES ROSARINAS¹

Resumen:

Luego de una tercera medición de clima organizacional realizada en 2 PyMEs de la ciudad de Rosario, se analizan los resultados de la encuesta realizada a la totalidad de los empleados. El modo en que se configura y se manifiesta el clima organizacional en estas empresas se aborda desde un enfoque multidimensional que integra Comunicación, Condiciones de Trabajo, Formación y Evaluación, Relaciones dentro de la Empresa y Satisfacción con el Puesto de Trabajo.

El clima organizacional de ambas empresas, de acuerdo a lo percibido por sus propios integrantes, experimentó un deterioro en comparación con las mediciones realizadas en el estudio previo (Albano S. , y otros, 2022). Sin embargo, en términos generales, el clima organizacional continúa siendo bueno tanto en la Empresa A como en la Empresa B, arrojando respectivamente un puntaje de 3,39 y de 3,60 (sobre una escala de 1 a 5). Es dable remarcar que en la primera medición realizada en 2017 la Empresa A evidenciaba una mejor calificación del clima organizacional que la Empresa B. Este panorama se observa revertirse en la segunda medición realizada en 2020, situación que se sostiene de acuerdo a los resultados que arroja este nuevo estudio.

Palabras claves: Neurociencias; Clima Organizacional; PyMEs

Abstract:

After a third measurement of organizational climate carried out in 2 SMEs of the city of Rosario, the results of the survey conducted on all employees are analyzed. The way in which the organizational climate is configured and manifested in these companies is addressed from a multidimensional approach that integrates Communication, Working Conditions, Training and Evaluation, Relationships within the Company and Job Satisfaction.

The organizational climate of both companies, as perceived by its own members, experienced a deterioration compared to the measurements made in the previous study (Albano S. and others, 2022). Overall, however, the organizational climate remains good in both Company A and Company B, with a score of 3.39 and 3.60 (on a scale of 1 to 5). It should be noted that in the first measurement carried out in 2017 Company A showed a better rating of the organizational climate than Company B. This scenario is seen to be reversed in the second measurement made in 2020, situation supported by the results of this new study.

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.

Keywords: Neurosciences; Organizational Climate; SMEs

Marco Teórico

“El comportamiento organizacional es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones. Además, también está influida por el contexto ambiental, el negocio de la organización, sus procesos internos, el capital intelectual involucrado e innumerables variables importantes más. Y depende en gran medida de las personas que participan en cada organización”. (Chiavenato, 2009, pág. viii)

El clima organizacional es importante porque influye en el rendimiento, la satisfacción y el bienestar de los empleados, lo que, a su vez, tiene un impacto significativo en el éxito y la competitividad de una organización. Desde la perspectiva de Idalberto Chiavenato, reconocer y gestionar el clima organizacional es esencial para el éxito a largo plazo de cualquier empresa. En tal sentido afirma que: “Toda organización necesita definir su misión, sus objetivos y el tipo de clima organizacional que desea crear para los socios de los que depende en la consecución de sus fines.” (Chiavenato, 2001, pág. 19)

Por otra parte Litwin y Stringer definen el concepto de clima organizacional como un conjunto de propiedades medibles del medio ambiente de trabajo, percibidas directa o indirectamente por las personas que trabajan en la organización y que influyen su motivación y comportamiento. (Contreras Chavarría & Matheson Vargas, 1984, pág. 28)

Otra definición según Carlos Eduardo Méndez Álvarez sería “Se entiende por clima organizacional el ambiente propio de la compañía, producido y percibido por cada uno de sus individuos de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional. Dicho clima, se expresa por variables que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud, determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.” (Mendez Alvarez, 2008, pág. 5)

Reichers y Schneider (1990) aprecian que el clima laboral se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. Un ambiente laboral positivo y saludable es esencial para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva. (Olaz & Ortiz , 2014, pág. 99)

El clima organizacional se presenta bajo diversos elementos, tales como la disposición del espacio físico destinado a las actividades laborales, el nivel de responsabilidad asignado a los colaboradores, la retribución al esfuerzo y dedicación de los empleados, las relaciones interpersonales y el respeto mutuo, la colaboración a través del apoyo oportuno y el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización. Elementos que repercuten en la motivación de los empleados, en la satisfacción laboral, la productividad, el desempeño, la participación, la formación y desarrollo personal, el liderazgo y la comunicación (Mendez Morales, 2016, pág. 105). El estudio del clima organizacional permite conocer las percepciones sobre estos y otros factores (internos y externos) que conforman la organización.

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.

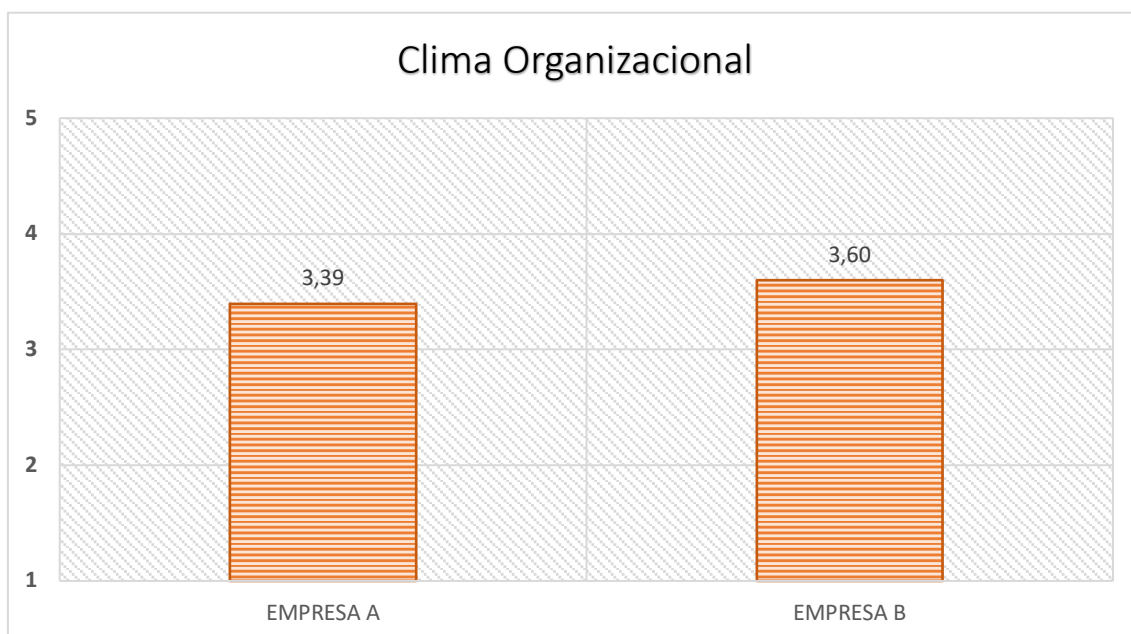
Se aplicó a la totalidad del personal operativo de ambas empresas.

El trabajo de campo se realizó en el mes de diciembre de 2022.

Resultados

Evaluación global

Se ha evaluado el clima organizacional en ambas empresas con resultados que reflejan un panorama generalmente favorable. Para determinar el puntaje global de clima organizacional en cada una de las empresas, se ha realizado un promedio general de las puntuaciones obtenidas en las distintas dimensiones consideradas. Utilizando una escala de evaluación del 1 al 5, se ha observado que la Empresa A alcanza un puntaje promedio de 3,39, con una desviación estándar de 0,90, mientras que la Empresa B registra una calificación ligeramente superior, alcanzando 3,60 en la misma escala, con una desviación estándar de 1,07.



Es relevante destacar que en mediciones anteriores (Albano S. , Oviedo, Santero, Sassone, & Martin, 2019), aunque los valores no son directamente comparables debido al uso de un número mayor de reactivos (97), ambas empresas habían obtenido calificaciones de percepción positiva en relación al clima organizacional, aunque con una marcada diferencia y sentido contrario: la Empresa A registraba un puntaje de 3,80, mientras que la Empresa B obtenía 3,21. En una medición subsiguiente realizada en 2020 (Albano S. , y otros, 2022), se evidenció una notable mejoría en el clima organizacional de la Empresa B, que alcanzó una calificación de 3,77, mientras que la Empresa A obtuvo una puntuación de 3,61.

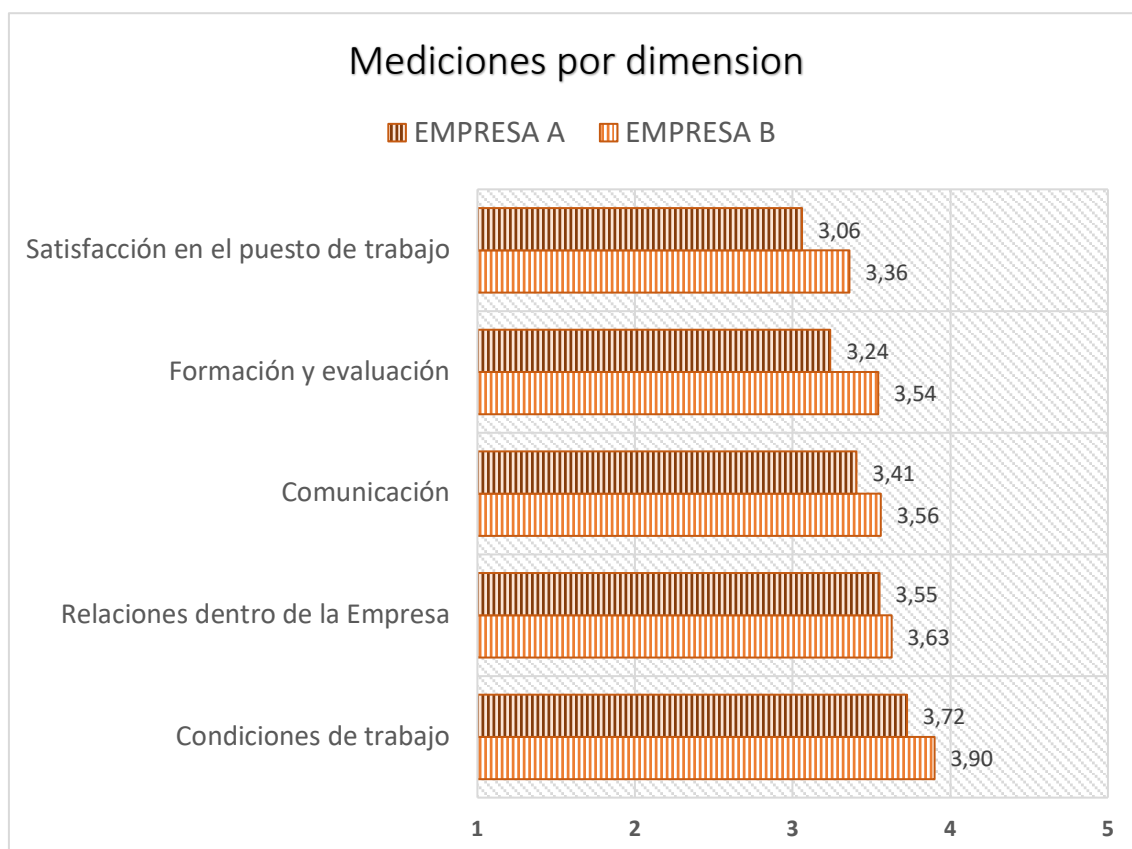
Si bien en esta última medición realizada en 2022 ambas empresas muestran un ligero retroceso en la apreciación global del clima organizacional, resulta de particular interés



realizar un análisis pormenorizado de cada una de las cinco dimensiones que construyen el indicador global.

Evaluación por dimensiones

Las cinco dimensiones presentan el mismo ordenamiento que en la medición anterior, en cuanto a su puntaje promedio, y a su vez, en ambas empresas, cada una obtuvo una calificación menor. Sin embargo, los puntajes siguen siendo buenos.



La dimensión mejor puntuada en ambas empresas son las Condiciones de Trabajo, que obtiene un promedio de 3,72 en la Empresa A y de 3,90 en la Empresa B.

La Satisfacción en el Puesto de Trabajo, continúa siendo la dimensión peor puntuada y, a su vez, representó la mayor caída porcentual en ambas empresas. En la Empresa A significó un retroceso de -10,3%, pasando de 3,41 a 3,06, y en la Empresa B, un -6,00%, pasando de 3,58 a 3,36.

Las Relaciones dentro de la Empresa B, obtuvo una disminución de su puntaje en exacta proporción que el promedio global (-4,5%). Destaca particularmente de la Empresa A que esta es la dimensión que menos deterioro evidenció, cayendo solamente un 2,8%.

En la comparación entre empresas, los empleados de la Empresa B (27) perciben mejores condiciones en cada una de las dimensiones, que aquellos pertenecientes a la Empresa A (25), aunque es observable que la diferencia no es sustancial.

Particularidades surgen al descomponer las dimensiones en torno a los reactivos que las componen.

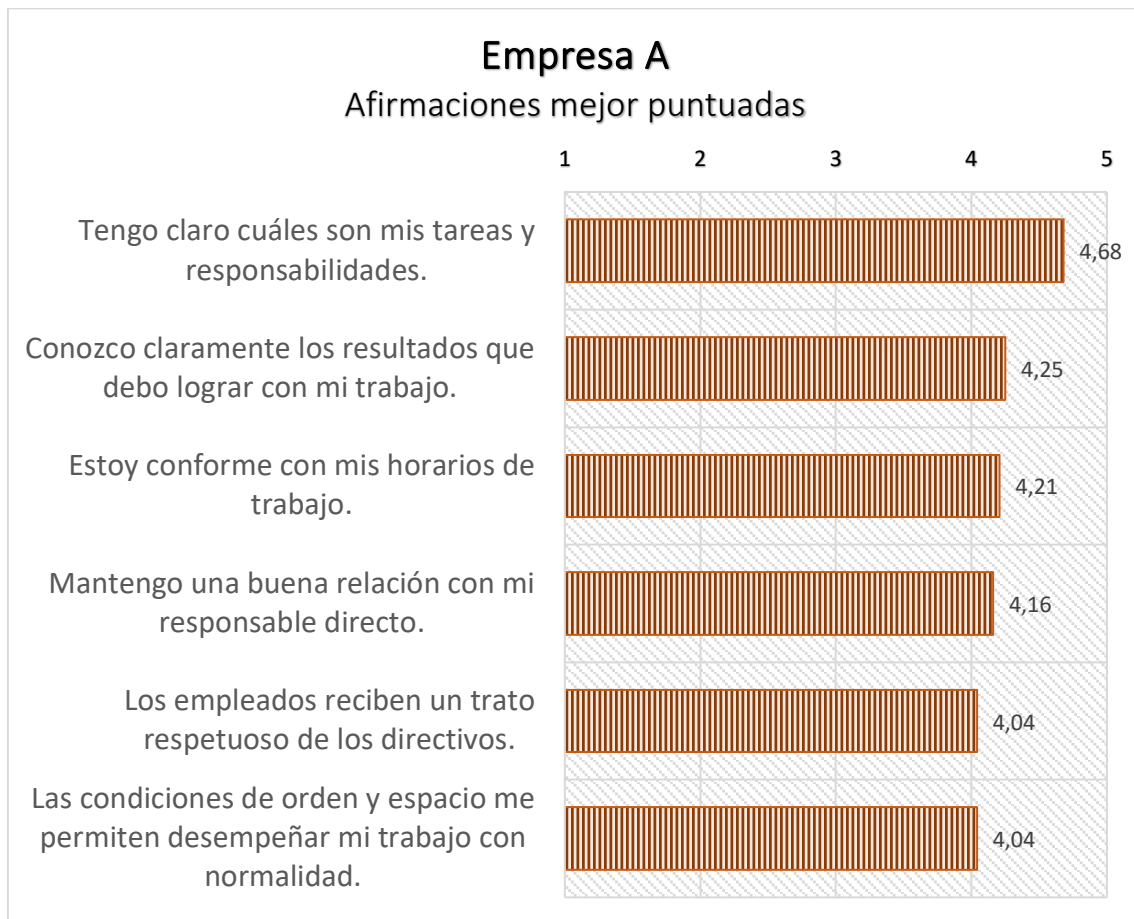
Evaluación de reactivos individuales

Ocho reactivos para las dimensiones Condiciones de Trabajo y Formación y Desarrollo, nueve reactivos para las dimensiones Relaciones dentro de la Empresa y Comunicación, y 11 reactivos para la dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo, construyen los valores analizados en la sección precedente. En lo que sigue, se muestra el comportamiento destacado de las afirmaciones.



En la Empresa A, las dos afirmaciones que continúan liderando con mayor puntuación promedio entre sus empleados son "Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades" (reactivo de Comunicación), con 4,68, seguida por "Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo" (reactivo de Formación y Desarrollo), con 4,25. Se observa como novedad la mejora de un reactivo de Condiciones de Trabajo, ocupando el tercer lugar en cuanto a puntuación recibida la afirmación "Estoy conforme con mis horarios de trabajo."

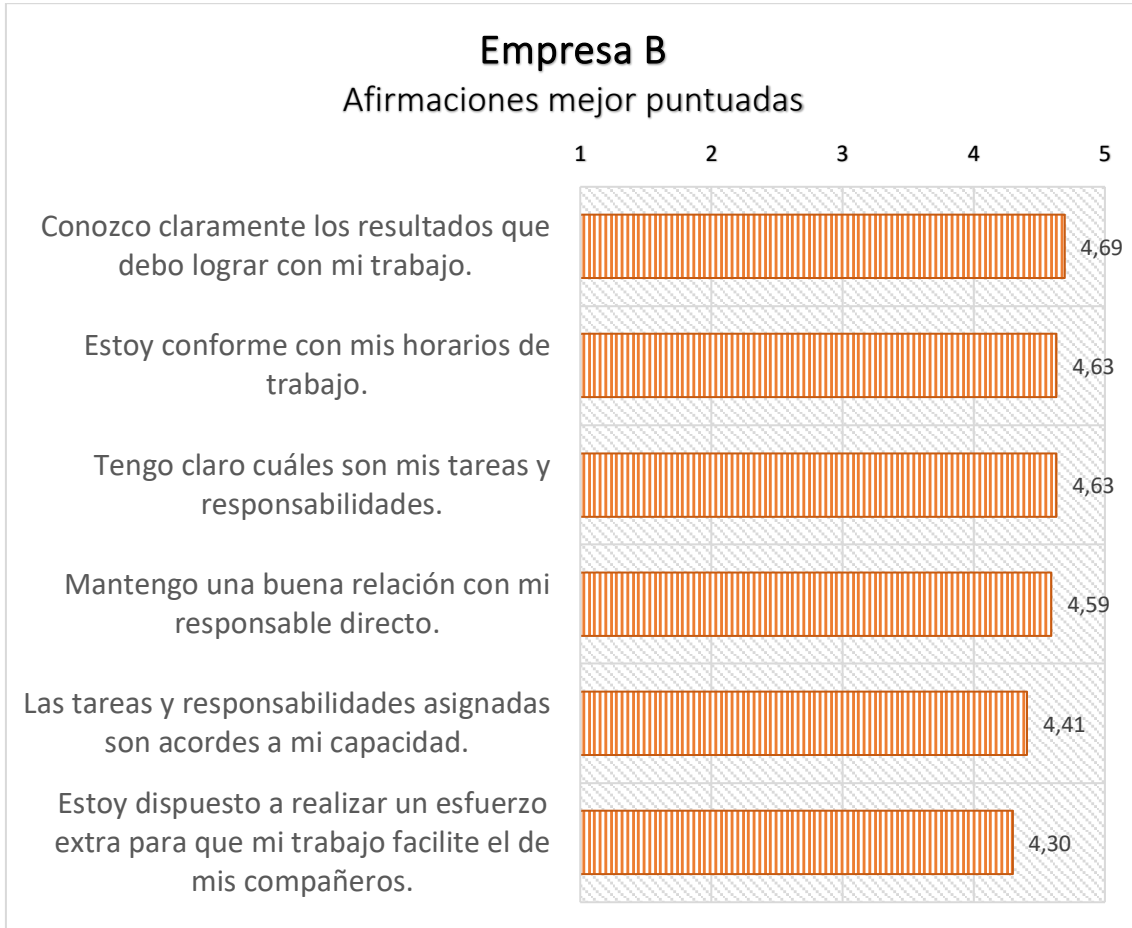
Las dos afirmaciones que siguen en puntuación apuntan ambas al vínculo humano resultante de las acciones de liderazgo en distintos niveles "Mantengo una buena relación con mi responsable directo" (4,16) y "Los empleados reciben un trato respetuoso de los directivos." (4,04). Esa última calificación es compartida con la afirmación "Las condiciones de orden y espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad."



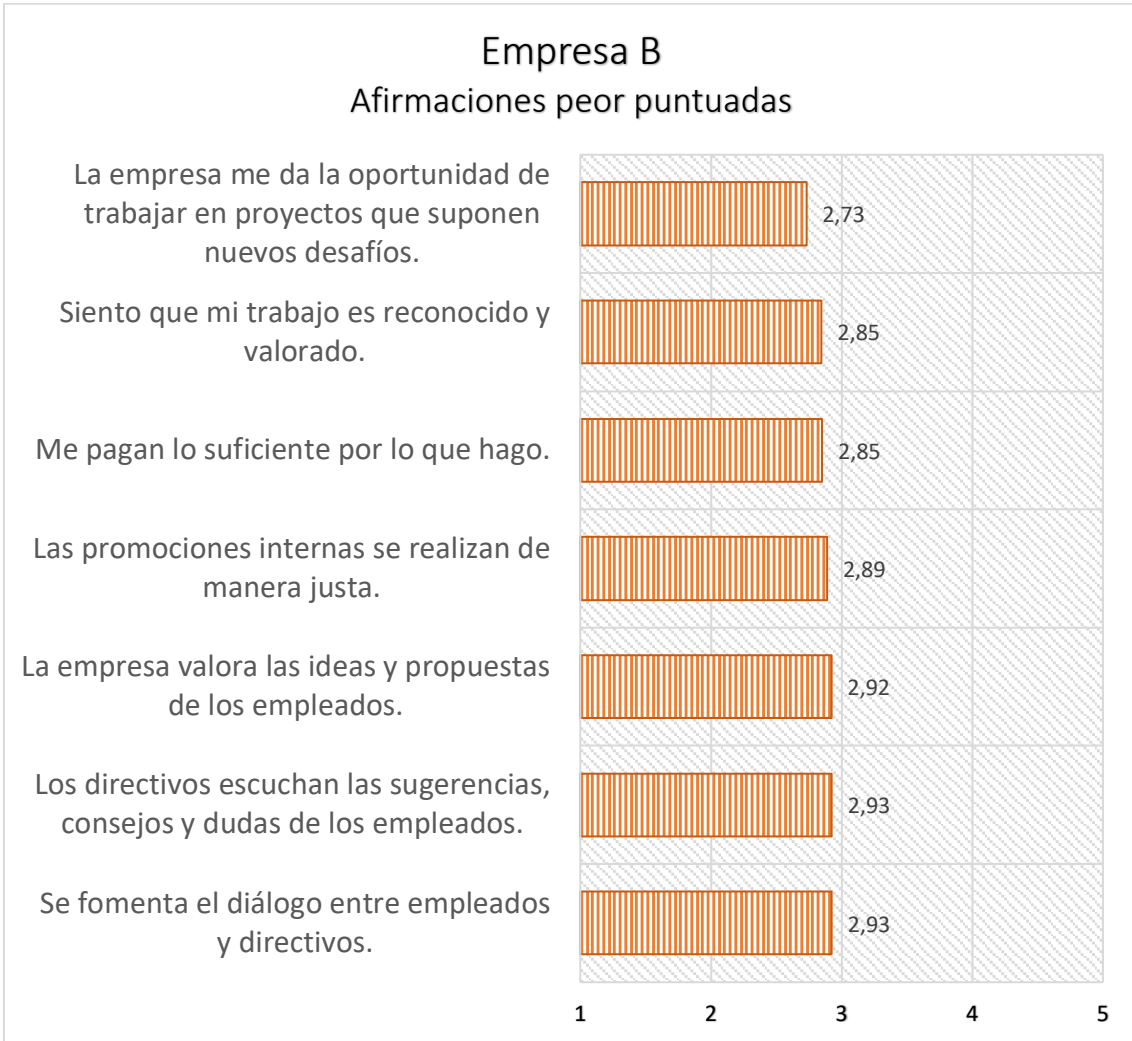
Entre los empleados de la Empresa B, la afirmación con mayor puntuación promedio es "Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo." (reactivo de Formación y Desarrollo), con 4,69. Distintamente a lo observado en la medición pasada, en la que solo un reactivo obtuvo una puntuación promedio por encima de los 4,50 puntos, en esta nueva medición cuatro reactivos han superado esa marca. El segundo lugar, con 4,63, lo comparten "Estoy conforme con mis horarios de trabajo." y "Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades.". En tercer lugar, se ubica "Mantengo una buena relación con mi responsable directo." seguida por "Las tareas y responsabilidades asignadas son acordes a mi capacidad." (4,59 y 4,41 respectivamente).



Más abajo en la puntuación, se encuentra "Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros." con 4,30 puntos promedio.

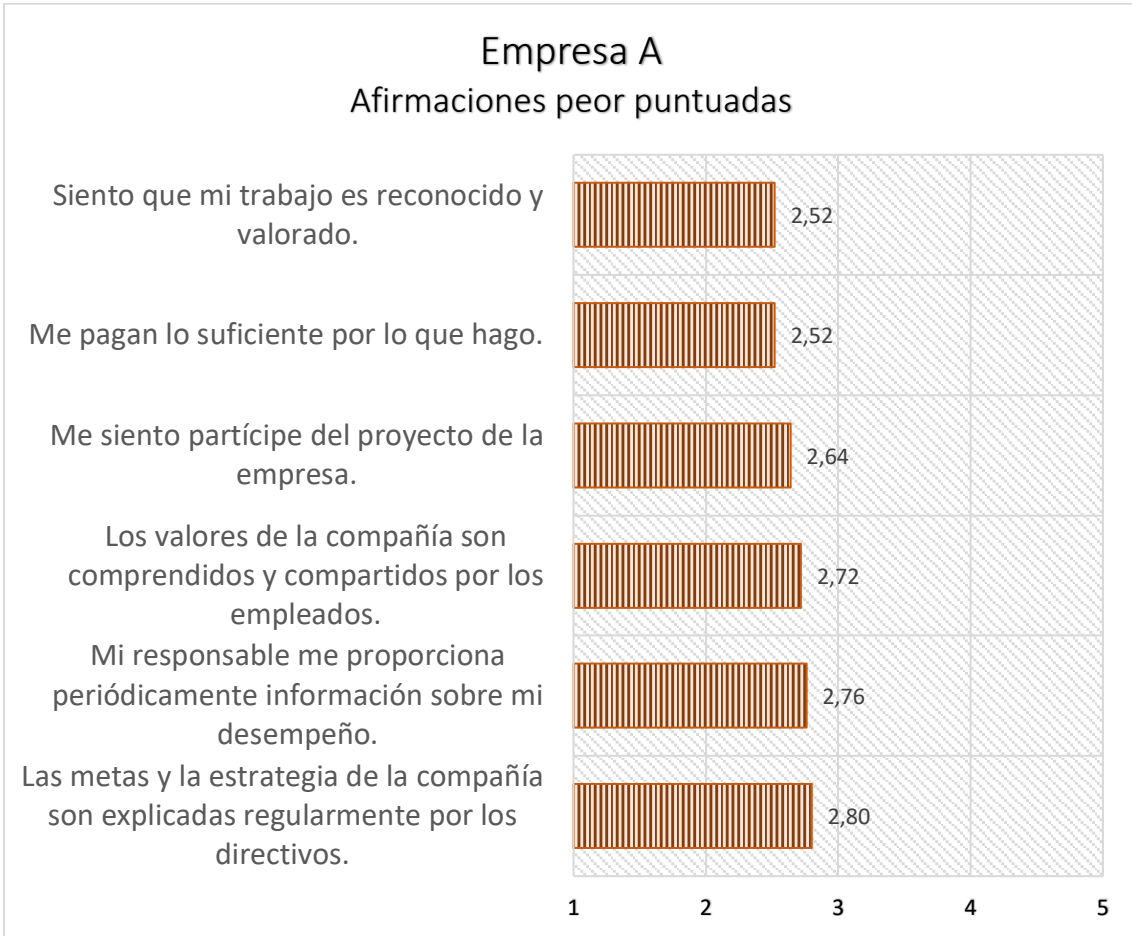


En el otro extremo, a diferencia de la medición anterior en la cual ninguno de los reactivos obtuvo un puntaje promedio menor a 3 puntos (punto medio de la escala), en esta medición ocho reactivos caen por debajo de esa marca, de los cuales cinco de ellos aportan a la construcción del indicador de la dimensión "Satisfacción en el Puesto de Trabajo", y a su vez, son los de más baja calificación: "La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos." (2,73); "Siento que mi trabajo es reconocido y valorado." / "Me pagan lo suficiente por lo que hago." (2,85); "Las promociones internas se realizan de manera justa." (2,89) y "La empresa valora las ideas y propuestas de los empleados." (2,92).



En quinto lugar, entre las afirmaciones peor puntuadas por los empleados de la Empresa B, coinciden con 2,93 puntos promedio “Los directivos escuchan las sugerencias, consejos y dudas de los empleados.” y “Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos.”, ambas relacionadas con la Comunicación.

En la Empresa A, por debajo de la línea media de 3 puntos se encuentran 12 afirmaciones (vale marcar que en la medición realizada en 2020 solo 2 reactivos no habían superado esta marca), de las cuales 6 hacen a la Satisfacción en el Puesto de Trabajo. Afirmaciones relacionadas a aspectos monetarios, al reconocimiento interno y a la participación expresan el mayor descontento.



Las frases siguientes en el ranking de las peor puntuadas evidencian, de alguna manera, una falencia en términos de comunicación; los valores, la estrategia y las metas parecen no estar claramente difundidos y los empleados perciben dificultades en el acceso al feedback sobre la realización de sus tareas.

En la comparación con las mediciones anteriores, destaca que “Me pagan lo suficiente por lo que hago” había mostrado una mejoría entre la medición de 2019 y la de 2020, pasando de 2,87 a 3,08. En esta nueva medición, la percepción ha empeorado notablemente ubicándose en el fondo del ranking.

Conclusiones

El análisis global del clima organizacional en ambas empresas se mantiene en un rango considerado como positivo, aunque lógicamente se han observado algunas diferencias a lo largo del tiempo. En esta nueva medición realizada a fines de 2022, ambas empresas experimentaron un retroceso en la percepción global del clima organizacional.

El primer aspecto que resalta cuando se desagrega por dimensiones es que las Condiciones de Trabajo son la dimensión mejor puntuada en ambas empresas lo que sugiere que los empleados perciben que las condiciones físicas y materiales en el lugar de trabajo son adecuadas para desempeñar sus tareas. Por otro lado, la satisfacción de los empleados con su puesto se mantiene como la dimensión peor calificada en ambas empresas, lo que podría influir en la retención y el compromiso del capital humano. Las relaciones dentro de la empresa también se vieron afectadas negativamente, aunque en menor medida. Este retroceso en la satisfacción y las relaciones en el trabajo podría



UNR

afectar el bienestar y la productividad de los empleados lo que implica un llamado de atención para la gestión de las relaciones interpersonales de ambas empresas.

En cuanto a los reactivos individuales, se observa que los empleados valoran positivamente la claridad en cuanto a sus tareas y responsabilidades, así como la comunicación efectiva sobre los resultados esperados en su trabajo, aspectos que contribuyen positivamente a la percepción del clima. Sin embargo, aquellos aspectos relacionados con el reconocimiento, la remuneración y la participación han sido señalados como áreas de mejora, especialmente en la Empresa A.

Este estudio resalta la importancia de monitorear el clima organizacional en las PYMEs. El análisis detallado de las dimensiones y reactivos contribuye a identificar áreas de enfoque para implementar mejoras concretas que puedan fortalecer el clima organizacional. El compromiso de ambas empresas con la implementación de instrumentos de neuroincentivación y la gestión activa de aspectos como la satisfacción en el puesto de trabajo, las relaciones interpersonales y la comunicación interna, contribuirá a promover un ambiente laboral positivo más saludable, motivador y productivo.

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).
- Albano, S., Oviedo, R., Sassone, M., Otero, M., Botin, J., & Secchi, J. I. (2022). Neurociencias y clima organizacional: nuevo estudio en dos pymes rosarinas. *Vigesimosextas Jornadas "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Economicas y Estadistica*. Rosario.
- Chiavenato, I. (2001). *Administracion de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Estados Unidos: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). Mexico: McGraw Hill.
- Contreras Chavarría, B., & Matheson Vargas, P. (1984). Una herramienta para medir clima organizacional: cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*.
- Mendez Alvarez, C. E. (2008). Programa de Divulgación Científica. *Metodología nacional para medir el clima organizacional*.
- Mendez Morales, F. &. (2016). *Pymes: Gestion y Clima Organizacional*. Colombia: Coruniamericana.
- Olaz , A., & Ortiz , P. (2014). *El clima laboral en la empresa familiar: un estudio empírico*. Universidad de Murcia: Profesores del Departamento de Sociología y Política Social.

Fuentes

Todos los gráficos son de elaboración propia a partir del relevamiento realizado.