



**Albano, Sergio**  
**Oviedo, Raúl**  
**Santero, Mariel**  
**Sassone, Mirna**  
**Martín, Silvia**

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

## **DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL PARA LA APLICACIÓN DE NEUROINCENTIVOS: ESTUDIO DE UNA PYME ROSARINA CON DOS PLANTAS PRODUCTIVAS.**

### **Resumen:**

El presente trabajo, detalla los resultados obtenidos de las encuestas implementadas siguiendo los lineamientos y nuevos conocimientos aportados por la Neurociencia en nuestro segundo año de investigación; en una de las dos Pymes objeto de estudio. Luego de definir el plan de acción y elaborar las entrevistas y encuestas a los directivos; mandos medios y personal operativo; ejecutamos las mismas, y aquí se analizan los resultados preliminares que permiten efectuar diagnósticos certeros, desglosados adecuadamente para poder aplicar los índices elegidos en la prosecución de esta investigación.

Palabras claves: Neurociencias, Resultados, Encuestas, Diagnósticos.

### **Abstract:**

The present work, details the results obtained from the surveys implemented following the guidelines and new knowledge contributed by Neuroscience in our second year of research; in one of the two Pymes under study. After defining the action plan and preparing the interviews and surveys of the managers; middle managers and operational personnel; we execute them, and here we analyze the preliminary results that allow to make accurate diagnoses, appropriately disaggregated to be able to apply the chosen indices in the prosecution of this investigation.

Keywords: Neurosciences, Results, Surveys, Diagnoses.

## **INTRODUCCIÓN**

Este trabajo es parte integrante del proyecto de investigación "Neurociencia como herramienta de motivación y desarrollo del capital humano en las PYMEs rosarinas" – ECO 188. El mismo, indaga acerca de los conocimientos aportados por las Neurociencias para aplicarlos en el desarrollo de una metodología que permita motivar a los individuos que forman parte de una organización; generando un mejor clima laboral y, en definitiva, una mejor calidad de vida para todos los integrantes de la organización.



Gracias a las Neurociencias, y muy especialmente a los avances vertiginosos en ese campo en los últimos diez años, se comprende cómo deviene el cableado eléctrico entre las células neuronales y sus conexiones; y lo que es más importante; se sabe a ciencia cierta que pueden establecerse nuevos "cables neuronales" a partir de los ya existentes desde nuestras vivencias. Esto permite demostrar la plasticidad de nuestras neuronas y, por ende, explicar que el comportamiento humano se basa en ese molde extraordinario que puede cambiar según regulemos las funciones químicas, físicas y psíquicas del ser humano.

Bajo esta nueva óptica, incursionamos en la propuesta del término Neuroincentivación para aprovechar los aportes de la ciencia y aplicarlos al objeto de nuestra investigación. El conjunto de herramientas es diverso, y nos toca ahora delinear el horizonte de actuación de las mismas, dentro de las empresas elegidas. En el primer año de la investigación (2016) se analizaron diferentes propuestas bibliográficas, y se estableció el diseño y metodología de trabajo. Estamos en el segundo año del estudio, y comenzamos a implementar esta metodología en las dos PYMEs rosarinas.

En este trabajo se presentan los resultados del diagnóstico realizado en una de estas empresas.

## **METODOLOGÍA**

Se realizó un estudio descriptivo, transversal, de corte cuantitativo.

El instrumento de recolección aplicado fue una encuesta auto administrada, previa explicación de las consignas por parte de integrantes del equipo investigador, disponibles para cualquier consulta durante la administración.

El cuestionario utilizado (ver Anexo I), altamente estructurado, consiste en una serie de escalas tipo Likert orientadas a evaluar el clima organizacional. Se trabajó con 97 afirmaciones, agrupadas en 5 dimensiones: Relaciones dentro de la Empresa, Condiciones de Trabajo, Formación y Evaluación, Comunicación y Satisfacción en el Puesto de Trabajo. Cada afirmación fue valorada en una escala de 1 a 5 en función del nivel de acuerdo.

Fueron censados los 43 empleados de nivel operativo de la empresa, distribuidos en dos plantas: Planta AYACUCHO (24 empleados) y Planta LANERA (19 empleados).

## **RESULTADOS**

En términos generales, la valoración promedio es apenas positiva (3,21 en una escala de 1 a 5), lo cual en principio daría cuenta de un clima organizacional que no llega a ser malo, pero que apenas cubre las expectativas básicas. Ahora bien, al analizarlo por plantas, se observan diferencias significativas, que dan cuenta de dos climas totalmente distintos. Así, en la Planta AYACUCHO, en adelante PLANTA A, el promedio es de 2,56, indicando un clima organizacional bastante malo, mientras que en la Planta LANERA, en adelante PLANTA B, el mismo asciende a 4,05. Así, lo que a simple vista parecía una evaluación "neutral" del clima organizacional, en realidad es la compensación entre dos valoraciones opuestas por tener las plantas climas totalmente distintos.

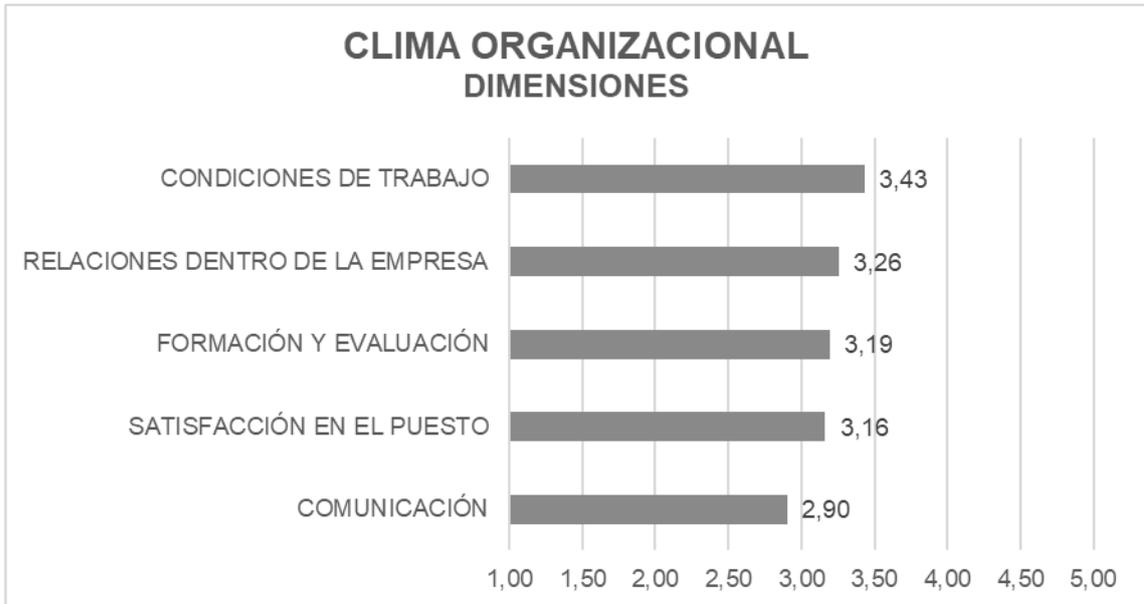
En la Planta A, solo tres sujetos dan valoraciones promedio apenas por encima de los 4 puntos (dos con 4,14 y uno con 4,08), mientras que la gran mayoría (75%) se ubica por debajo del punto medio (3). La puntuación más baja es de 1,49, dando cuenta de un muy alto nivel de disconformidad, seguida por cuatro casos con 1,61, uno con 1,76 y otro con 1,98.

Por el contrario, en la Planta B no hay valoraciones promedio negativas, habiendo un único caso apenas por debajo del 3 (2,99). El 68,4% da puntuaciones promedio por encima de 4,



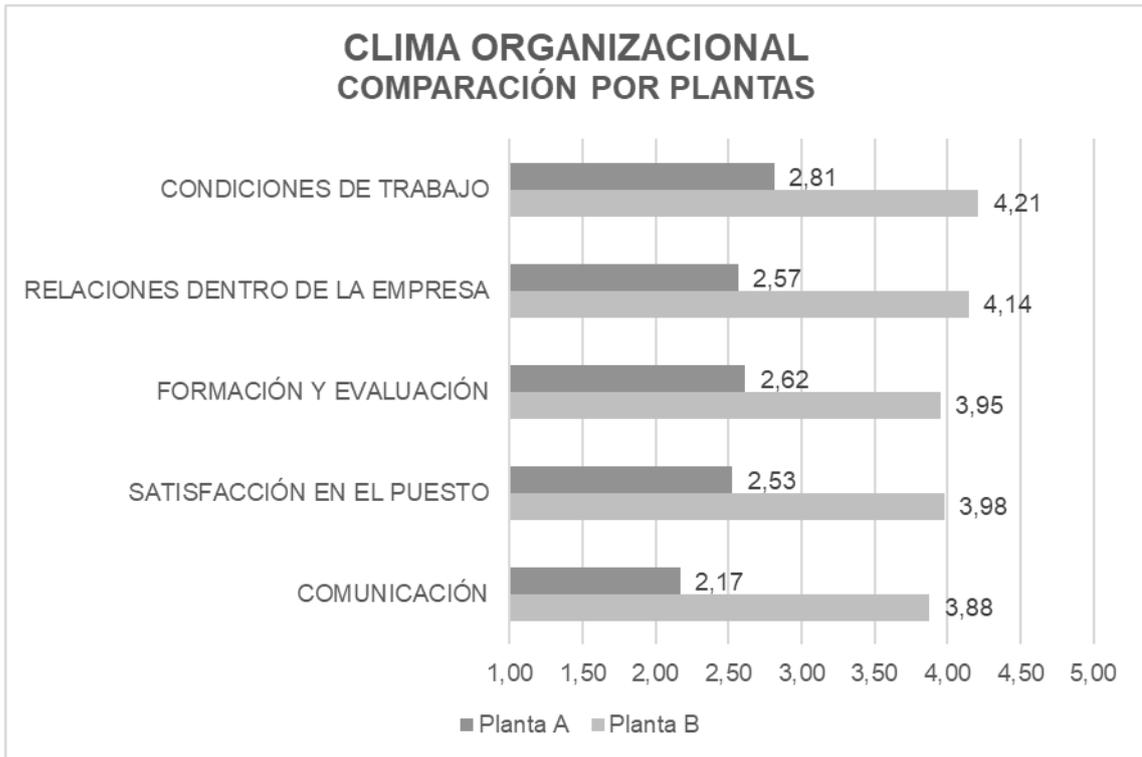
llegando a un máximo de 4,90.

En cuanto a la discriminación por dimensiones, la que ha sido mejor puntuada en promedio son las Condiciones de Trabajo (3,43), referida a cuestiones físicas de las instalaciones, horarios y seguridad. Le siguen las Relaciones dentro de la Empresa (3,26), la Formación y Evaluación (3,19) y la Satisfacción en el Puesto de Trabajo (3,16). Con el peor puntaje promedio, queda en último lugar la Comunicación (2,90).



Cruzando los resultados por planta, se observa coincidencia respecto a las dimensiones mejor y peor puntuadas, si bien las valoraciones promedio son bastante diferentes. La única diferencia en el orden se da respecto a la dimensión Formación y Evaluación, que en la Planta A sube al segundo lugar, mientras que en la Planta B ocupa el cuarto.

En la Planta A, ninguna de las cinco dimensiones logra una puntuación promedio por encima de 3. En la Planta B, por el contrario, ninguna de las dimensiones se ubica por debajo del punto medio; las primeras dos (Condiciones de Trabajo y Relaciones dentro de la Empresa) se ubican por encima de 4, mientras las tres restantes tienen puntuaciones bastante cercanas a tal puntaje.



La mayor diferencia en las medias se encuentra en la dimensión Comunicación. Si bien en ambas plantas ocupa el último lugar, en la Planta A recibe apenas una valoración de 2,17 mientras que en la B casi alcanza los 4 puntos (3,88). La menor diferencia se da con respecto a Formación y Evaluación, si bien sigue siendo superior a un punto (1,33 puntos de diferencia).

De las 97 afirmaciones, son cinco las que obtienen una puntuación promedio por debajo de 2,50; mostrando que hay un importante desacuerdo con las mismas:

- “Me pagan lo suficiente por lo que hago” (2,21).
- “Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo” (2,40).
- “Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa” (2,40).
- “La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados” (2,43).
- “Las promociones internas se realizan de manera justa” (2,49).

Dos de ellas corresponden a la dimensión Satisfacción en el Puesto de Trabajo, dos a Comunicación y la restante a Formación y Evaluación.

Las afirmaciones con puntaje promedio inferior a 3 son 33 en total.

Por otro lado, una sola afirmación logra obtener una puntuación promedio de 4,50 o más: “Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales”.

Le siguen, con puntajes iguales o superiores a 4 puntos:

- “Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades” (4,44).
- “Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo” (4,43).
- “Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad” (4,21).



- “Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad” (4,17).
- “Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros” (4,07).
- “Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo” (4,00).

Tres de estas afirmaciones corresponden a la dimensión Formación y Evaluación. Dos corresponden a Condiciones de Trabajo. Las otras dos corresponden a Condiciones de Trabajo y Relaciones dentro de la Empresa.

### CONDICIONES DE TRABAJO

CONDICIONES DE TRABAJO	Planta A	Planta B	TOTAL
Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	3,91	4,47	4,17
Tengo confianza en que mi puesto de trabajo actual es seguro	3,48	4,53	3,95
Me siento seguro en mi lugar de trabajo	3,35	4,63	3,93
Me siento cómodo en mi lugar de trabajo	3,46	4,42	3,88
Estoy conforme con mis horarios de trabajo	3,38	4,22	3,74
Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados	2,92	4,11	3,43
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	2,74	4,28	3,41
Trabajo solamente las horas previstas	2,73	4,17	3,38
Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,26	4,68	3,36
Las condiciones de ruido me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,67	4,17	3,31
Todas las herramientas se mantienen de forma adecuada	2,52	4,21	3,29
Desde mi ingreso, la Empresa se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	2,54	4,22	3,26
Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar	2,46	4,26	3,26
La empresa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo	2,50	4,25	3,20
Los baños son suficientes	2,54	4,12	3,20
Las condiciones temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,35	4,21	3,19
Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la empresa	2,35	4,21	3,19
Las condiciones de orden me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	2,27	4,28	3,18
Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales	2,57	3,89	3,17
Los baños están siempre limpios	3,29	2,89	3,12

La afirmación “Los baños están siempre limpios” llama bastante la atención. En la Planta B no solo es la afirmación con menor nivel de acuerdo, sino que es la única de las 97 afirmaciones que obtiene una puntuación promedio por debajo de los 3 puntos. Por el contrario, en la Planta A es una de las dimensiones mejor puntuadas, superando la barrera de los tres puntos (3,29). De hecho, es una de las dos únicas afirmaciones en que la Planta A tiene puntajes promedio superiores a la Planta B (la otra es “Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales”, aunque con una diferencia de apenas cuatro centésimos).

A la inversa, la afirmación “Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad” es la peor puntuada en la Planta A (2,26) dentro de esta dimensión, mientras que en la Planta B es justamente la mejor puntuada (3,68) de las 97 afirmaciones. Las condiciones de orden son otra preocupación importante para los empleados de la Planta A (2,27); no así para los empleados de la Planta B (4,28).

La presión del tiempo (“Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actua-



les") preocupa a los empleados de ambas plantas (si bien para la Planta B el puntaje no es en sí tan bajo, es la segunda afirmación peor puntuada de la dimensión).

## RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA

RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA	Planta A	Planta B	TOTAL
Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros	3,61	4,67	4,07
Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido	3,17	4,37	3,71
Los empleados reciben un trato respetuoso de directivos y gerentes	3,00	4,56	3,67
Mantengo una buena relación con mi responsable directo	2,86	4,56	3,63
No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	2,96	4,37	3,58
Los empleados tratan a sus colegas con respeto	3,17	4,00	3,54
Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento	3,04	3,89	3,42
Mi responsable directo me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	2,58	4,39	3,36
Las personas con las que me relaciono en la empresa actúan con respeto y de manera ética	2,54	4,21	3,28
Mi responsable directo respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...	2,65	4,06	3,27
La administración se hace responsable de sus acciones	2,75	3,79	3,21
Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	2,96	3,62	3,19
Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos	2,39	4,11	3,17
Mi responsable directo se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa	2,33	4,28	3,17
Mi responsable directo se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	2,25	4,33	3,14
La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo	2,29	4,11	3,09
Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	2,38	4,00	3,09
Considero que existe un buen ambiente de trabajo	2,26	4,00	3,05
Mi responsable directo se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	2,00	4,35	2,98
Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la Dirección	2,00	4,17	2,93
Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección	1,96	4,05	2,88
Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	1,96	3,84	2,79
Los empleados confían en sus colegas	1,91	3,61	2,66

En la dimensión Relaciones dentro de la Empresa, ambas plantas coinciden tanto respecto a la afirmación mejor puntuada ("Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros" con 3,61 y 4,67) como respecto a la peor puntuada ("Los empleados confían en sus colegas" con 1,91 y 3,61).

En la Planta A, preocupan también "Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes" y "Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección", ambas con 1,96. Por su parte, en la Planta B el segundo peor puntaje corresponde a "Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos" (3,62).

Hay bastante acuerdo en ambas plantas respecto a sentirse bienvenidos (3,17 y 4,37), así como al trato respetuoso de directivos y gerentes (3,00 y 4,56).



## FORMACIÓN Y EVALUACIÓN

FORMACIÓN Y EVALUACIÓN	Planta A	Planta B	TOTAL
Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales	4,57	4,53	4,55
Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo	4,39	4,47	4,43
Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad	4,21	4,22	4,21
Recibí una preparación apropiada para la posición en la cual trabajo hoy	3,30	4,18	3,68
Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	2,96	3,47	3,19
Me capacito en la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	2,65	3,83	3,17
Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	2,38	4,00	3,07
Siento que mi desempeño es apreciado por otros	2,17	3,84	2,91
Los empleados son evaluados con precisión	1,96	4,00	2,86
Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	1,96	3,94	2,83
Mi responsable hace un seguimiento de mi crecimiento laboral	2,04	3,76	2,76
Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	1,75	3,94	2,69
Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	1,96	3,56	2,64
Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	1,50	3,94	2,51
Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo	1,46	3,58	2,40

En cuanto a Formación y Evaluación, nuevamente coinciden ambas plantas en la afirmación con puntaje promedio más alto "Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales" (4,57 y 4,53), así como en las siguientes: "Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo" (4,39 y 4,47) y "Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad" (4,21 y 4,22). Esto da cuenta de un alto nivel de acuerdo en ambas plantas respecto a su nivel actual de capacitación, considerando estar bien calificados para la realización de las tareas asignadas, las cuales son comprendidas con claridad.

No sucede lo mismo con la afirmación peor puntuada. En la Planta A, las afirmaciones peor puntuadas son "Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo" (1,46) y "Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo" (1,50), mientras que en la Planta B son "Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo" (3,47) y "Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo" (3,56).



## SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO DE TRABAJO	Planta A	Planta B	TOTAL
Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	4,30	4,61	4,44
Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	3,86	4,16	4,00
Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento	3,70	4,17	3,90
Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	3,54	4,28	3,86
Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	3,08	4,42	3,67
Pienso que la empresa es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	2,88	4,32	3,51
Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	2,92	4,21	3,49
Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	2,96	4,11	3,47
Las tareas que realizo me resultan motivadoras	2,96	4,00	3,42
Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	3,00	4,00	3,41
Al asumir una nueva posición en la empresa, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	2,67	4,21	3,35
Recomiendo a mi empresa como un lugar donde trabajar	2,58	4,21	3,30
Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	2,48	4,16	3,24
Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa	2,08	4,11	2,98
Me siento partícipe del proyecto de la empresa	2,17	3,89	2,95
Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la empresa	2,00	4,11	2,93
Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Empresa	2,33	3,61	2,88
Mi trabajo es reconocido y valorado	1,96	3,63	2,70
Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	1,91	3,56	2,63
Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito	1,79	3,63	2,60
La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos	1,67	3,74	2,58
La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados	1,67	3,68	2,56
Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas	1,63	3,72	2,52
Las promociones internas se realizan de manera justa	1,50	3,74	2,49
Me pagan lo suficiente por lo que hago	1,50	3,17	2,21

En concordancia con los puntos fuertes en Formación y Evaluación, el aspecto mejor puntuado en Satisfacción en el Puesto de Trabajo es "Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades" para ambas plantas, con 4,30 y 4,61 puntos promedio. De hecho, es la única afirmación que recibe un puntaje promedio superior a 4 en esta dimensión para la Planta A.

Le siguen una serie de afirmaciones también relacionadas: "Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo" (3,86 y 4,16), "Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento" (3,70 y 4,17) y "Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas" (3,08 y 4,42). Entre las mejor puntuadas se ubica también la satisfacción general con el trabajo en la empresa (3,54 y 4,28).

En el extremo inferior, hay coincidencia también en cuanto a la afirmación peor puntuada en ambas plantas, que refiere a un problema común de la economía actual: "Me pagan lo suficiente por lo que hago" (1,50 y 3,17), aunque en la Planta A hay otra afirmación con idéntica mala valoración ("Las promociones internas se realizan de manera justa").



Otras afirmaciones con puntajes bajos (particularmente preocupantes en el caso de la Planta A) son "Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas" (1,63 y 3,62), "La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados" (1,67 y 3,68) y "La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos" (1,67 y 3,74). Relacionando estas últimas respuestas, se entiende que si bien los sujetos están cómodos con su trabajo actual y se sienten adecuadamente capacitados, parecieran notar un cierto techo: no hay desafíos y no sienten que la empresa les dé la oportunidad de buscarlos ni participar. Si a esto se le suma la percepción de falta de justicia en las promociones internas, queda reflejada cierta sensación de "estancamiento" en el puesto de trabajo actual.

## COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN	Planta A	Planta B	TOTAL
Recibo la ayuda que necesito de otros sectores	3,00	3,78	3,34
Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	2,63	4,22	3,31
Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados	2,88	3,88	3,29
Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	2,58	4,17	3,26
Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma	2,21	4,22	3,07
Los comunicados internos me proporcionan información útil	2,48	3,76	3,03
Recibo información sobre los elementos que componen mi salario	2,08	4,06	2,88
Las metas y la estrategia de la compañía son explicadas regularmente por los directivos y gerentes	2,13	3,79	2,86
La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada	2,00	3,94	2,83
Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos y gerentes	1,88	3,84	2,74
Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	1,96	3,67	2,69
Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa	1,33	4,00	2,51
La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados	1,63	3,50	2,43
Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa	1,63	3,44	2,40

La Comunicación es la dimensión peor puntuada en ambas plantas, obteniendo puntajes particularmente críticos en la Planta A, donde la afirmación mejor puntuada obtuvo justamente el punto medio de la escala (3), de modo que ni una sola frase obtuvo puntuaciones promedio positivas.

En esta planta, la frase mejor puntuada es "Recibo la ayuda que necesito de otros sectores" (3,00), seguida por "Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados" (2,88). Esta última se contrapone con "Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección", que había sido ya destacada en Relaciones dentro de la Empresa como una de las peor puntuadas para esta planta (1,96), mostrando cierta inconsistencia entre lo que se pide y lo que se hace por parte de la Dirección, a pesar de lo cual los empleados sí se preocupan en cumplir con las reglamentaciones.

En cuando a la planta B, dos frases coinciden en la puntuación máxima (4,22), siendo ambas las referidas al momento de ingreso en la empresa: "Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma" y "Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo", lo cual da cuenta de que la comunicación es buena en la bienvenida, pero no lo sería tanto en el día a día.



La frase peor puntuada por la Planta A, "Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa" (1,33), por el contrario, se ubica entre las mejor puntuadas por la Planta B (4,00).

Sí hay coincidencia con las siguientes: "Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa" (1,63 y 3,44) y "La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados" (1,63 y 3,50), ilustrando que los problemas de comunicación son tanto en dirección descendente como ascendente.

## **CONCLUSIONES**

La empresa estudiada posee dos plantas con climas completamente definidos y lejos de semejarse, más bien parecen opuestos. Se nos plantea ahora el desafío de buscar las razones que originan estas divergencias, para, neuroincentivos mediante, superar la pobre performance que posee actualmente, especialmente en la comunicación.

Las quejas recurrentes, explícitas en la mayoría de los casos, tienen sostén en los habituales reclamos de mejoras e incentivos económicos, pero en el caso particular de esta empresa con dos plantas alejadas geográficamente entre sí, tienen más relación con los modelos de gestión que apuntan a mejorar la productividad olvidando que estamos en relación con personas de carne y hueso, que no se contentan con tener un edificio en condiciones o que se cumpla con las medidas de higiene y seguridad, o cobrar en tiempo y forma sus remuneraciones.

Fortalecer las relaciones interpersonales, favorecerá tanto el trabajo en equipo (ausente actualmente, ya que hay, más bien, suma de individualidades), como también la motivación y el sentimiento de pertenencia; elementos que coadyuvarán sin dudas, para el desarrollo personal de los individuos y el alcance de los objetivos que nos hemos propuesto.

## **FUENTES**

Los gráficos y tablas son de elaboración propia en base a la encuesta realizada.



**ANEXO I: CUESTIONARIO**

**PROYECTO:** NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (1ECO188)



**ENCUESTA AL PERSONAL**

La información contenida dentro de la Encuesta es confidencial

**DATOS GENERALES**

	<b>Menos de 25</b>	<b>Entre 25 y 35</b>	<b>Entre 36 y 45</b>	<b>Más de 45</b>
Edad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Menos de 1</b>	<b>1 a 5</b>	<b>6 a 10</b>	<b>Más de 10</b>
Años de antigüedad en el puesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<b>Hombre</b>	<b>Mujer</b>
Sexo			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<b>Ninguno</b>	<b>Primario</b>	<b>Secundario</b>	<b>Terc./Univ.</b>
Máximo nivel de estudios completado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			<b>Sí</b>	<b>No</b>
He respondido encuestas laborales anteriormente en la empresa			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En caso afirmativo: Considero que se han tomado en cuentas las respuestas			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Observaciones: .....

.....

.....

.....



**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (1ECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**A) RELACIONES DENTRO DE LA EMPRESA**

	Totalmente en					Totalmente de
	Desacuerdo					Acuerdo
A1	Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos	<input type="checkbox"/>				
A2	Las personas con las que me relaciono en la empresa actúan con respeto y de manera ética	<input type="checkbox"/>				
A3	Mi responsable directo se preocupa por conocer mis necesidades e intereses	<input type="checkbox"/>				
A4	Estoy dispuesto a realizar un esfuerzo extra para que mi trabajo facilite el de mis compañeros	<input type="checkbox"/>				
A5	Mi responsable directo se preocupa por mantener un buen clima en el equipo	<input type="checkbox"/>				
A6	Considero que existe un buen ambiente de trabajo	<input type="checkbox"/>				
A7	Mantengo una buena relación con mi responsable directo	<input type="checkbox"/>				
A8	Los empleados confían en sus colegas	<input type="checkbox"/>				
A9	Cuento con la colaboración de mis compañeros de departamento	<input type="checkbox"/>				
A10	Mi responsable directo respeta las diferencias de cultura, sexo, religión...	<input type="checkbox"/>				
A11	Los empleados tratan a sus colegas con respeto	<input type="checkbox"/>				
A12	Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas al pie de la letra por la Dirección	<input type="checkbox"/>				
A13	Los empleados reciben un trato respetuoso de directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>				
A14	La Dirección alienta a que los empleados trabajen en equipo	<input type="checkbox"/>				
A15	La administración se hace responsable de sus acciones	<input type="checkbox"/>				
A16	Cuando ingresé en la Compañía me sentí bienvenido	<input type="checkbox"/>				
A17	Los empleados confían en cualquier decisión tomada por la Dirección	<input type="checkbox"/>				
A18	Los directivos y gerentes motivan a los empleados a cumplir con los plazos	<input type="checkbox"/>				
A19	Mi responsable directo me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismos	<input type="checkbox"/>				
A20	Mi responsable directo se preocupa por transmitir los valores, misión y objetivos de la empresa	<input type="checkbox"/>				
A21	Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>				
A22	Los empleados siempre pueden pedirle consejos o ayuda a directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>				
A23	No existen prácticas discriminatorias en esta empresa	<input type="checkbox"/>				



**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**B) CONDICIONES DE TRABAJO**

	Totalmente en					Totalmente de
	Desacuerdo					Acuerdo
B.1	Las condiciones de espacio me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>				
B.2	Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
B.3	Desde mi ingreso, la Empresa se ha ido transformando en un lugar mejor para trabajar	<input type="checkbox"/>				
B.4	Estoy conforme con mis horarios de trabajo	<input type="checkbox"/>				
B.5	La empresa cumple las normas de Seguridad y Salud en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
B.6	Estoy satisfecho con los beneficios sociales que me ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>				
B.7	Las condiciones de orden me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>				
B.8	Tengo todo el tiempo que necesito para realizar mis tareas actuales	<input type="checkbox"/>				
B.9	Los recursos y equipos de la compañía son compartidos por todos los empleados	<input type="checkbox"/>				
B.10	Las condiciones de ruido me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>				
B.11	Los baños son suficientes	<input type="checkbox"/>				
B.12	Tengo todo el equipamiento que necesito para trabajar	<input type="checkbox"/>				
B.13	Los baños están siempre limpios	<input type="checkbox"/>				
B.14	Me siento cómodo en mi lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>				
B.15	Me siento seguro en mi lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>				
B.16	Las condiciones temperatura me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>				
B.17	Trabajo solamente las horas previstas	<input type="checkbox"/>				
B.18	Las condiciones de iluminación me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad	<input type="checkbox"/>				
B.19	Tengo confianza en que mi puesto de trabajo actual es seguro	<input type="checkbox"/>				
B.20	Todas las herramientas se mantienen de forma adecuada	<input type="checkbox"/>				



**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (1ECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**C) FORMACION**

	Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
C.1 Recibo capacitación para actualizar los conocimientos de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.2 Recibí una preparación apropiada para la posición en la cual trabajo hoy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.3 Soy completamente capaz de ejecutar mis tareas actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.4 Me capacito en la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.5 Los planes de formación de la empresa se adecuan a mis necesidades de desarrollo profesional en la Compañía	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.6 Conozco claramente los resultados que debo lograr con mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.7 Me capacito fuera de la empresa para acceder a los cambios tecnológicos que demanda mi puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.8 Dispongo de los conocimientos necesarios para realizar mi trabajo con calidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.9 Mi responsable me felicita cuando realizo bien mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.10 Mi responsable escucha mis opiniones y me hace partícipe de las decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.11 Mi responsable me proporciona periódicamente información sobre mi desempeño	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.12 Siento que mi desempeño es apreciado por otros	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.13 Mi responsable hace un seguimiento de mi crecimiento laboral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.14 Tengo la categoría que corresponde en comparación con otras personas que realizan el mismo trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C.15 Los empleados son evaluados con precisión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (1ECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**D) COMUNICACIÓN**

	Totalmente en					Totalmente de
	Desacuerdo					Acuerdo
D.1	Tengo disponible información sobre el catálogo de productos y servicios que ofrece la empresa	<input type="checkbox"/>				
D.2	Mi responsable es claro y específico cuando define mis objetivos de trabajo o los del departamento	<input type="checkbox"/>				
D.3	Recibo la ayuda que necesito de otros sectores	<input type="checkbox"/>				
D.4	Los comunicados internos me proporcionan información útil	<input type="checkbox"/>				
D.5	Cuando ingresé en la Empresa recibí suficiente información sobre la misma	<input type="checkbox"/>				
D.6	Recibo información sobre los elementos que componen mi salario	<input type="checkbox"/>				
D.7	La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada	<input type="checkbox"/>				
D.8	Los valores de la compañía son comprendidos y compartidos por los empleados	<input type="checkbox"/>				
D.9	Recibo información sobre la organización y la evolución de la empresa	<input type="checkbox"/>				
D.10	Las reglas y regulaciones de la empresa son siempre cumplidas por los empleados	<input type="checkbox"/>				
D.11	La Dirección escucha las sugerencias, consejos y dudas de los empleados	<input type="checkbox"/>				
D.12	Al unirme a la Empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo	<input type="checkbox"/>				
D.13	Se fomenta el diálogo entre empleados y directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>				
D.14	Las metas y la estrategia de la compañía son explicadas regularmente por los directivos y gerentes	<input type="checkbox"/>				



**PROYECTO: NEUROCIENCIA COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACION Y DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO EN LAS PYMES ROSARINAS - Facultad de Ciencias Económicas U.N.R. (IECO188)**



**ENCUESTA AL PERSONAL**

**E) SATISFACCION EN EL PUESTO DE TRABAJO**

		Totalmente en Desacuerdo				Totalmente de Acuerdo
E.1	Pienso que si desempeño bien mi trabajo, tengo posibilidad de ascender en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.2	Considero adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.3	La empresa me da la oportunidad de trabajar en proyectos que suponen nuevos desafíos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.4	Creo que tengo la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.5	Conozco cómo mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi departamento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.6	Pienso que la empresa es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.7	Las promociones internas se realizan de manera justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.8	Tengo la oportunidad de proponer nuevos proyectos o nuevas formas de realizar el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.9	Tengo autonomía para llevar a cabo mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.10	Tengo disponible información sobre los puestos vacantes en la Empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.11	Me siento orgulloso de trabajar para esta empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.12	Al asumir una nueva posición en la empresa, mi responsable me informa de manera clara sobre las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.13	Recomiendo a mi empresa como un lugar donde trabajar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.14	Mi capacidad profesional está de acuerdo a las tareas y responsabilidades asignadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.15	Mi trabajo me ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.16	Tengo la información que necesito para realizar mi trabajo con excelencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.17	Mi trabajo es reconocido y valorado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.18	Actualmente estoy satisfecho con mi trabajo en la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.19	Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.20	Me siento participe del proyecto de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.21	Se alienta a los empleados a buscar nuevas formas de resolver problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.22	La compañía aprecia y valora las ideas de los empleados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.23	Me pagan lo suficiente por lo que hago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.24	Mis directivos y gerentes monitorean mi éxito	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E.25	Las tareas que realizo me resultan motivadoras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>