

**Dutto, Romina Vanesa**

---

**El impacto del  
neuroliderazgo en la  
satisfacción laboral del  
personal, de una empresa  
metalúrgica de la ciudad de  
Villa María, Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de  
posgrado de Especialización en  
Dirección Estratégica de RRHH**

Directora: Rojas, Miriam

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.

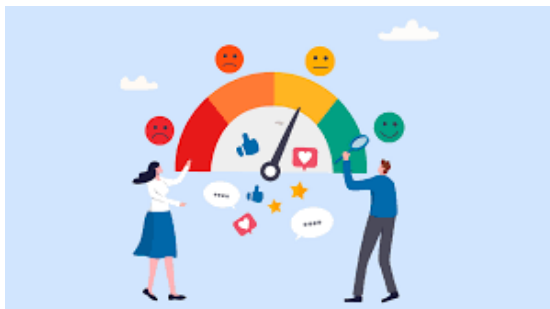


[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)

**ESPECIALIZACION EN DIRECCION ESTRATEGICA DE RRHH**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR**

**“EL IMPACTO DEL NEUROLIDERAZGO EN LA SATISFACCION LABORAL DEL  
PERSONAL, DE UNA EMPRESA METALURGICA DE LA CIUDAD DE VILLA MARIA,  
CORDOBA”**



**AUTORA: MG. DUTTO ROMINA VANESA**

**TUTOR: MIRIAM ROJAS**

**AÑO 2024**

**La neurociencia aplicada al liderazgo revela que la satisfacción laboral se basa en la creación de entornos seguros y motivadores**

# Índice

## Contenido

Resumen.....	5
1. INTRODUCCION .....	3
1.1 Tema.....	3
1.2 Justificación del tema .....	3
1.3 Fundamentación del tema .....	4
1.4 Metodología de desarrollo .....	5
2. OBJETIVOS.....	6
2.1 Objetivos General.....	6
2.2 Objetivos específicos.....	6
3. CAPITULO I: MARCO TEORICO .....	7
3.1 La empresa hoy.....	7
3.2 Mandos medios .....	7
3.3 Liderazgo organizacional.....	7
3.3.1 ¿Que es el liderazgo organizacional? .....	7
3.3.2 Impacto en la cultura organizacional .....	8
3.3.3 Toma de decisiones estratégicas .....	8
3.3.4 Desarrollo y gestión del talento .....	8
3.3.5 Gestión de cambio .....	9
3.3.6 Liderazgo ético y responsable.....	9
3.4 Liderazgo.....	10
3.4.1 Características del liderazgo .....	11
3.4.2 Estilos de liderazgo .....	13
3.4.3 Relación del liderazgo con la satisfacción laboral.....	16
3.4.4 Tipos de líderes.....	17
3.5 Neuroliderazgo .....	18
3.5.1 Historia y evolución .....	19
3.5.2 Importancia en el contexto moderno de los negocios.....	20

3.5.3 Fundamentos de la neurociencia .....	20
3.5.4 Autoconocimiento y autogestión.....	21
3.5.5 Inteligencia emocional.....	21
3.5.6 Empatía y comunicación .....	22
3.5.7 Motivación y rendimiento.....	23
3.5.8 Creación de entornos de trabajo saludables .....	23
3.5.9 Implementación de estrategias de neuroliderazgo .....	25
4. CAPITULO II: INDUSTRIAS CORMETAL S.A.....	27
4.1 Historia y contexto general .....	27
4.2 Misión, Visión y Valores.....	27
4.3 Filosofía empresarial y cultura organizacional .....	28
4.4 Grupos de interés y relaciones organizacionales.....	28
4.5 Características demográficas de la fuerza laboral .....	29
4.6 Estructura Organizacional .....	30
4.7 Liderazgo en la organización .....	31
4.8 Análisis FODA .....	32
4.9 Análisis PESTEL .....	33
5. CAPITULO III: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO .....	36
5.1 Etapas de recopilación y evaluación de datos .....	36
5.2 Técnicas de análisis de datos.....	37
5.3 Modelo de trabajo para el desarrollo de la propuesta .....	38
5.4 Diagnóstico organizacional.....	40
5.4.1 Introducción: .....	40
5.4.2 Planificación estratégica y gestión de talento .....	40
5.4.3 Cultura organizacional.....	41
5.4.4 Aprendizaje continuo y capacitación .....	41
5.4.5 Atracción y selección de talentos .....	42
5.4.6 Cultura del compromiso y retención del talento .....	42
5.4.7 Gestión del rendimiento y evaluación .....	42

5.4.8 Desarrollo de lideres 4.0 .....	43
5.4.9 Digitalización del Departamento de Recursos Humanos .....	43
5.4.10 Diversidad y desarrollo en la organización .....	44
5.5 Fortalezas y debilidades .....	44
5.6 Conclusiones diagnosticas .....	45
5.7 Relaciones de la propuesta de valor con el diagnostico.....	46
6. CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	48
6.1 Fase uno: Fase inicial.....	48
6.2 Fase dos: Crear clima de cambio .....	49
6.3 Fase tres: Comprometer y capacitar .....	50
6.4 Fase cuatro: Implantar y sostener.....	51
6.5 Fase cinco: Revisión y control .....	52
6.6 Planificación y presupuesto .....	53
7. CONCLUSIONES .....	59
8. BIBLIOGRAFIA .....	62
9. ANEXOS.....	65

## Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Clasificación del personal según antigüedad.....	29
Ilustración 2: Clasificación del personal según generación.....	29
Ilustración 3: Clasificación del personal según sexo.....	30
Ilustración 4: Sector de producción .....	30
Ilustración 5: Sector de Industria .....	31
Ilustración 6: Sector comercial, administración y RRHH.....	31
Ilustración 7: Modelo metodológico .....	40
Ilustración 8: Diagrama de Gantt.....	54
Ilustración 9: Clasificación de nómina por generación.....	67
Ilustración 10: Clasificación de nómina por antigüedad.....	67

## Índice de tablas

Tabla 1: Análisis FODA: Fortalezas y debilidades .....	32
Tabla 2: Análisis FODA: Oportunidades y amenazas .....	33
Tabla 3: Fortalezas y debilidades encontradas .....	44
Tabla 4: Indicadores KPI .....	53
Tabla 5: Estimación de horas - Fase 1 .....	54
Tabla 6: Estimación de horas - Fase 2 .....	55
Tabla 7: Estimación de horas - Fase 3 .....	55
Tabla 8: Estimación de horas - Fase 4 .....	56
Tabla 9: Estimación de horas - Fase 5 .....	56
Tabla 10: Resumen de horas promedio .....	57
Tabla 11: Propuesta de implementación .....	57
Tabla 12: Resumen de aplicación de horas .....	58

## RESUMEN

Este proyecto busca explorar cómo la aplicación de principios de neuro liderazgo influyen en la satisfacción de los empleados dentro de una organización y abordar conceptos modernos como el neuroliderazgo, utilizando específicamente como unidad de estudio a Industrias Cormetal S.A, específicamente su unidad de negocios Fabrica de acoplados, con domicilio en la Ciudad de Villa Maria, Córdoba. Entendiendo que, a través de la neurociencia, inteligencia emocional y las prácticas de liderazgo, se puede desarrollar un modelo que permita mejorar la performance y la motivación en los mandos medios dentro de la jerarquía organizacional, para finalmente poder volcar los resultados en un ambiente laboral positivo y participativo. Se podrá vislumbrar como a través de la inteligencia emocional (parte del neuroliderazgo), se influye directamente sobre el desempeño de los colaboradores.

La forma de llevar adelante este trabajo, será poder realizar una fase exploratoria teórica, siguiendo por un diagnóstico de la situación planteada en lo que respecta a la unidad de estudio, con la presentación de una propuesta que busque la mejora y optimización del tema planteado, logrando aumentar la satisfacción de los empleados, disminuir el ausentismo y la rotación con una mejora integrada del clima organizacional y la cultura organizacional. A su vez, durante el desarrollo se utilizarán herramientas como encuestas, entrevistas y análisis de datos.

Palabras claves: Liderazgo, Neuroliderazgo, mandos medios, satisfacción laboral, desarrollo de competencias, transformación organizacional, psicología organizacional, neurociencia aplicada.

## ABSTRACT

This project aims to explore modern concepts like neuroleadership, as it impacts employee job satisfaction, using Industrias Cormetal S.A., a metallurgical company based in Villa María, Córdoba, as the study unit. Through neuroscience, emotional intelligence, and leadership practices, the goal is to develop a model that enhances the performance and motivation of middle management, ultimately fostering a positive and participatory work environment.

It will be demonstrated how emotional intelligence (a key component of neuroleadership) directly influences employee performance. The study will include a theoretical exploratory phase, followed by a diagnosis of the current situation in relation to the study unit, and the presentation of a proposal aimed at improving the identified issues. The objectives include increasing employee satisfaction, reducing absenteeism and turnover, and enhancing the overall work climate and culture. Furthermore, tools such as surveys, interviews, and data analysis will be employed throughout the research process.

Keywords: Leadership, Neuroleadership, Middle Management, Job Satisfaction, Competency Development, Organizational Transformation, Organizational Psychology, Applied Neuroscience.

## 1. INTRODUCCION

### 1.1 Tema

El liderazgo es uno de los factores más importantes dentro de una organización. Existen estudios que demuestran cómo el liderazgo efectivo tiene impacto positivo en el rendimiento de los empleados teniendo como consecuencia, excelentes resultados a nivel organizacional. Judge, Piccolo y Ilies (2004), llevaron a cabo un estudio que muestra como resultado que los líderes que practican estilos de liderazgo transformacional mejoran la satisfacción laboral, promoviendo así, un compromiso mayor con una alta motivación en sus equipos. Esto se ve reafirmado por investigaciones que se han realizado en este último tiempo, y que indican que los líderes con inteligencia emocional tiene mejor capacidad para enfrentarse al estrés, relacionado directamente con la disminución de enfermedades físicas o trastornos mentales (Cabello et al., 2021).

Hay que destacar que tener buenos líderes en una organización produce una serie de beneficios con los que toda empresa debería contar, tales como la mejora del clima organizacional, aumento de productividad y poca rotación de personal. Con respecto a esto, Goleman, David (2021) informa que los líderes que trabajan la inteligencia emocional y la incorporan en su forma de trabajar, son capaces de manejar las emociones de sus equipos de manera eficiente, mejorando la cohesión y el rendimiento de los mismos.

Toda organización debe tener cuidado y hacer un seguimiento sobre la calidad de sus líderes estableciendo parámetros y midiendo el bienestar y comportamiento de sus equipos, ya que debe estar al tanto para poder mantener un control de la situación y no llegar a situaciones extremas. Ninguna organización debe tomar esto solo como un factor económico, sino como una estrategia importantísima para el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

Con todo lo anterior, se puede interpretar que no solo se trata de lograr metas empresariales, sino que es muy importante tener la capacidad para generar entornos y contextos enfocados hacia el empleado, y que estos puedan sentirse cómodos, motivados, comprometidos y escuchados.

Por lo tanto, este estudio se enfoca en el impacto que tiene el neuliderazgo en la satisfacción laboral y si se quiere, personal de los empleados que pertenecen a la planta de fabricación de acoplados y semirremolques de Industrias Cormetal S.A, una empresa que cuenta con una trayectoria desde el año 1976 y que, en sus valores, se puede encontrar la innovación y adaptación a los cambios que se plantean con este proyecto.

### 1.2 Justificación del tema

Actualmente, las organizaciones se enfrentan a una gran problemática a nivel mundial, y está relacionada con una alta rotación de personal y dificultad para retener talentos. Esto

genera una serie de inconvenientes importantes para una organización que busca crecer y mantenerse en lo más alto durante el transcurso del tiempo. Las razones por las que se dan estas situaciones pueden ser diversas, pero es evidente que la insatisfacción en el trabajo, derivada de una mala gestión de talento, donde no se promueva el desarrollo personal, se carezca de reconocimiento tanto económico como cuestiones relacionadas con la flexibilidad laboral, horaria, entre otras, son uno de los motivos principales.

Entra en juego entonces, el concepto de neuroliderazgo como una solución posible a este grave problema, entendiendo que hay un cambio cultural en cuanto a las emociones, su percepción e importancia entre las nuevas generaciones, por lo que tener presente cómo funciona el cerebro en este contexto donde se prioriza mucho más la estabilidad emocional que salarial, es uno de los puntos clave que toda empresa debe atacar.

Este estudio radica en que, una organización podría mitigar los problemas mencionados anteriormente, a través de la aplicación del neuroliderazgo en los mandos medios, logrando una mejora en la gestión de talentos a través de una combinación de estilos de liderazgo, con enfoque científico.

### 1.3 Fundamentación del tema

La propuesta se centrará en identificar qué impacto tienen las prácticas de neuroliderazgo en la satisfacción de los empleados de la unidad de negocios **Fabrica de acoplados, de la empresa Industrias Cormetal**, entendida esta satisfacción, como el grado en que los empleados se sienten satisfechos y realizados en sus roles y de esta manera consiguen los objetivos de la empresa.

Se analizarán aspectos tales como la creación de un entorno laboral positivo, el fomento de la motivación intrínseca, la mejora de la comunicación, el reconocimiento efectivo y el impacto de todas estas variables en los indicadores resultantes del análisis.

Industrias Cormetal S.A es una empresa Pyme familiar, localizada en la ciudad de Villa María, Provincia de Córdoba, cuya actividad principal se divide en dos unidades de negocios. Por un lado, la comercialización de materiales siderúrgicos y por otro, la fabricación de acoplados y semirremolques. Tiene una trayectoria de más de 47 años en el mercado y cuenta con un plantel estable de 182 empleados.

Es una organización que está mutando de ser “organización máquina” a ser una “organización que aprende”, impulsado en gran parte por la tercera generación que forma parte de la Dirección.

Así mismo, existen rasgos culturales vigentes de Organización Familiar, que dificultan la comunicación y la claridad de roles en sus líderes mandos medios, por la informalidad y no claridad de procesos.

El estilo de liderazgo situacional predominante es el Dirigista, principalmente en el segundo nivel de Supervisores, lo que ocasiona desmotivación, insatisfacciones, angustia, desanimo, falta de comunicación e incremento en los indicadores de Ausentismo del personal a cargo. El liderazgo en los mandos altos y medios de cualquier entidad, juega un rol crucial en lo que respecta al buen desempeño de los colaboradores. En Cormetal S.A se vive un periodo de transición, pasando de ser una empresa “maquina” a una empresa que “aprende”, por lo que la nueva forma de liderazgo aplicada a través de este innovador concepto, puede ser clave para transformar su estructura organizacional.

#### 1.4 Metodología de desarrollo

Para llevar adelante este estudio, se utilizará un enfoque mixto, mediante la combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, con el fin de investigar el impacto que tiene el neuroliderazgo en la satisfacción laboral de los mandos medios de Industrias Cormetal. El carácter con el que se encara la investigación es exploratorio. Por ello, en el capítulo I, se puede visualizar el marco teórico referencial utilizado, buscando entender un poco más sobre cómo las prácticas de liderazgo basadas en la neurociencia, influyen en conceptos como la motivación, el rendimiento y bienestar de los colaboradores pertenecientes a cualquier organización. Por consiguiente, en el punto que sigue, se determinan los objetivos generales y particulares.

Para entender el contexto externo e interno en el que se desarrolla la organización y cómo este le influye, en el capítulo II se hace un recorrido por distintos aspectos de la unidad de investigación. Utilizando herramientas como análisis PESTEL, exploración de factores internos, buscando identificar fortalezas y debilidades, permitiendo establecer un diagnóstico general.

En función a ello, en el capítulo III se describe el análisis sobre la situación presente de la empresa relacionada con dos aspectos importantes: la satisfacción laboral y las características que componen al liderazgo vigente.

Finalmente, sobre el capítulo IV, se presenta la propuesta de intervención, que incluye un plan de acción para llevar a cabo un programa de implementación del neuroliderazgo en los mandos medios de segunda línea de Industrias Cormetal, detallando cronograma de actividades, fases de capacitación, herramientas de gestión emocional y por supuesto, el seguimiento de resultados.

Concluidos los capítulos descriptos, se definen las conclusiones obtenidas.

## 2. OBJETIVOS

### 2.1 Objetivos General

✓ Desarrollar un Programa de aplicación de Neuroliderazgo para los mandos medios, que impacte positivamente en la satisfacción laboral de los empleados de una fábrica metalúrgica de la ciudad de Villa María, Córdoba.

### 2.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir las prácticas de liderazgo vigentes en la empresa.
- ✓ Conocer el grado de satisfacción del personal respecto al liderazgo actual.
- ✓ Evaluar la relación entre las prácticas de neuroliderazgo y los niveles de satisfacción de los empleados.
- ✓ Identificar los factores específicos del neuroliderazgo que contribuyen a la mejora de la satisfacción laboral.
- ✓ Proponer un Programa para la implementación de estrategias que optimicen la satisfacción de los empleados en relación al neuroliderazgo.

### 3. CAPITULO I: MARCO TEORICO

#### 3.1 La empresa hoy

En Argentina, el mundo empresarial atraviesa una transformación que es potenciada por la globalización y digitalización en general, pareciera que el foco debe estar puesto en dos puntos clave.

El primero de ellos es el fenómeno de la automatización de procesos, generado por la transformación digital que se expande día tras día. Con la aplicación de software y tecnologías, la automatización es una forma simple y rápida de poder implementar mejoras en relación a la eficiencia y agilidad de cualquier tipo de negocio (SAP Latinoamérica, s.f)

Otro aspecto, deriva de la gestión de talentos, en un ambiente global con cambios constantes, ya que el concepto de un contrato estable, donde se podía prever una relación a largo plazo ha quedado obsoleto, ya que las expectativas de los colaboradores no son las mismas que años anteriores y están en evolución, teniendo la flexibilidad, estabilidad y bienestar emocional como principales ideales (PwC, 2023).

#### 3.2 Mandos medios

En lo que respecta a cualquier organización, se puede interpretar que los mandos medios son el vínculo principal que existe entre la alta dirección y los empleados operativos. Un estudio reciente arroja resultados interesantes sobre la injerencia que pueden llegar a tener los líderes que cumplen roles intermedios, entre ellos, encontramos recomendaciones como reducción de cantidad de reuniones y correos electrónicos, proponer capacitaciones y mantener relaciones amistosas, que vayan más allá de lo laboral con sus subordinados, conocer y ser conscientes de las fortalezas y debilidades que cada colaborador presenta. (McKinsey y Company, 2024).

Pareciera ser que la función de los mandos medios que ejercen un buen liderazgo, busca el equilibrio entre las estrategias adoptadas por la alta gerencia y la gestión de equipo, motivación y resolución de conflictos, adaptándose a una era movida por la digitalización y las habilidades concernientes a la parte emocional de las personas.

#### 3.3 Liderazgo organizacional

##### 3.3.1 ¿Que es el liderazgo organizacional?

El liderazgo organizacional no puede encasillarse en una mera definición, sino que es un concepto bastante amplio que abarca estrategias, estilos y métodos que los líderes utilizan para dirigir sus equipos cumplir con los objetivos de una organización.

Entendemos que el sujeto que ejerce un tipo de liderazgo organizacional, tiene la capacidad y las aptitudes necesarias para guiar y dirigir una organización en todo su conjunto, logrando una conexión transversal en todos los niveles, departamentos y áreas, para que se logren los objetivos estratégicos planteados por la gerencia, alineando los objetivos y valores con la cultura de la empresa.

La diferencia más clara entre el liderazgo a nivel individual y a nivel organizacional, radica en que el segundo, se enfoca en la toma de decisiones, el desarrollo y la promoción de una cultura organizacional fuerte y una clara gestión del cambio.

### 3.3.2 Impacto en la cultura organizacional

El liderazgo bien ejercido, debe fomentar una cultura de colaboración, responsabilidad e innovación, generando un entorno agradable y productivo, tal como lo define Edgar Schein,

La cultura organizacional se comporta como una especie de patrón de supuestos básicos, que se comparte y que es aprehendido por un grupo de personas, que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que se enseña a los nuevos miembros, como una forma correcta de percibir, sentir o pensar (Schein, 2010).

Por lo que, si queremos desarrollar una cultura organizacional acorde a los objetivos y principios de la organización, el líder es una figura fundamental para lograrlo, ya que cumple un papel crucial en la creación y sostenimiento de dicha cultura.

### 3.3.3 Toma de decisiones estratégicas

Un liderazgo eficaz conlleva implícitamente tener la capacidad para tomar decisiones que tengan en cuenta datos empíricos, como también el bienestar del equipo, por lo que una visión clara de cara al futuro de la empresa, la capacidad para combinar recursos y talentos existentes es primordial en la toma de decisiones de un buen líder organizacional.

Por supuesto, que se llama estratégica a la toma de decisiones, ya que no es una decisión que se deja al azar o a libre interpretación, sino que debería ir en concordancia con el estilo de liderazgo que aplica el sujeto en cuestión y a su vez, con los valores y objetivos organizacionales, por ello, es tan importante tener un líder con buena gestión y planificación estratégica, relacionando análisis de datos, visión a largo plazo, sostenibilidad, adaptabilidad al cambio y gestión de riesgos.

### 3.3.4 Desarrollo y gestión del talento

La contratación de empleados, es solo una arista dentro de una organización, y no debe cometer el error de enfocarse solo en este aspecto, sino deben ofrecer oportunidades

de desarrollo profesional para los colaboradores que se desempeñan dentro de la misma. Se entiende, entonces, que la gestión de talentos es un conjunto de variables, tales como la atracción de talentos, su desarrollo y la retención de colaboradores que tengan el potencial y las habilidades esperadas por parte de la organización.

Sobre este punto, un plan de acción que apunte al desarrollo del personal es algo que toda organización debería aplicar en estos tiempos donde el enfoque está en el bienestar y estabilidad emocional. Los efectos ocasionados por la pandemia de Covid-19 vivida en el transcurso del año 2020, hicieron que se acelere el cambio en las condiciones de trabajo, se produjo la innovación en el formato virtual, libertad horaria y relaciones horizontales, haciendo que las nuevas generaciones exijan a sus líderes transformaciones inminentes, buscando que sus jefes asuman la responsabilidad con respecto a guiar, enseñar, escuchar activamente y tengan buena comunicación (La Nación, 2023).

### 3.3.5 Gestión de cambio

Podemos definir a la gestión del cambio como una especie de enfoque sistémico, que parte desde las personas que son están dentro de una organización y que tiene como fin, poder reducir al mínimo la resistencia que afecta en los cambios que la organización requiere para su crecimiento y evolución. (Clavijo, 2022)

Con lo expuesto en párrafos anteriores, es inminente llegar a la conclusión de que el líder dentro de las organizaciones modernas, debe tener una rápida adaptación y reacción frente a los cambios que van transcurriendo día a día. Los líderes deben anticiparse al cambio y deben estar capacitados para gestionarlo de manera proactiva, comunicándolo de forma clara a sus equipos. Los ejes principales en lo que respecta al tema en discusión, son la flexibilidad y la capacidad de adaptar las estrategias teniendo en cuenta las circunstancias en las que se producen, para poder favorecer un entorno en el que la colaboración y el aprendizaje continuo sean el lenguaje de toda la organización.

### 3.3.6 Liderazgo ético y responsable

Pareciera que hablar de ética y responsabilidad social es una obviedad en el 2024, pero existen varias cuestiones en las que las empresas suelen fallar. Abordar esta temática, es muy importante, debido a la relevancia que tiene a nivel organizacional y a su vez, al reconocimiento externo que puede recibir una organización con buenas prácticas relacionadas con este punto. Treviño y Nelson (2016) destacan que además de entender la importancia de estos conceptos, se los debe integrar en la cultura organizacional para asegurar que la toma de decisiones sea justa y transparente.

Asegurarse de que el liderazgo tenga un enfoque hacia la gestión y dirección de equipos y, por ende, ponga énfasis en valores morales, transparencia, respeto y

responsabilidad, es algo que toda organización debería hacer, teniendo como principios a la integridad, honestidad y justicia.

En este sentido, la ex CEO de PepsiCo, Indra Nooyi, ha demostrado la importancia que tiene encarar el liderazgo desde el punto ético y responsable, llevando adelante la campaña denominada "Performance With Purpose", o como su traducción lo dice, "Desempeño con propósito", donde busca dejar su marca con respecto a la ética y responsabilidad de las empresas para con el planeta y las personas, haciendo más saludables los productos, empoderando a los empleados y alentando la responsabilidad ambiental (La Nación, 2017).

### 3.4 Liderazgo

Si hablamos de liderazgo, debemos decir que es una disciplina que se encuentra en constante cambio dentro de las organizaciones, buscando que sea una herramienta útil para la buena gestión de capital humano. Diversos autores, tales como Idalberto Chiavenato (2000), sostienen que el liderazgo no solo se trata de dirigir, sino que también lleva consigo la capacidad para influir, guiar y motivar a los distintos equipos de trabajo, hacia la consecución de objetivos en común.

El concepto de liderazgo ha ido mutando a través del tiempo. Haciendo un breve resumen a lo largo de los últimos años, podemos ver que, sobre mediados del siglo anterior, el liderazgo se basaba en una autoridad formal y jerárquica, que tenía como ejes principales a la disciplina, el control y la eficiencia a la hora de cumplir objetivos meramente formales, creyendo que la habilidad de ser líder era innata. Surge el liderazgo democrático y autocrático, donde solo se podía optar por uno de ellos.

Posteriormente, en la década de 1960 comenzó a notarse con Fiedler y su modelo de contingencia, que no existe un solo estilo efectivo, sino que depende del contexto y las circunstancias donde es ejercido el liderazgo (Fiedler, 1967). Siguiendo esta línea, Bass y Burns introdujeron un nuevo concepto, el "Liderazgo transformacional", enfocado en líderes que inspiren y motiven, siendo gestores de cambio positivo (Bass, 1985).

Con la aparición de Goleman, por el año 1990 y subsiguientes, surge la inteligencia emocional, que nos lleva a tener otra mirada sobre el liderazgo, entendiendo que un buen líder no solo se encarga de gestionar tareas, sino que debe involucrarse en las emociones, manejando tanto las propias como las de su equipo. (Goleman, 1995).

En el año 2006 aparece David Rock, presentando un planteo bastante innovador, incorporando a la neurociencia como eje central para poder ejercer un buen liderazgo. En su obra, analiza estrategias que se basan en la neurociencia para mejorar el rendimiento dentro del trabajo, con un liderazgo empático y efectivo. Uno de los objetivos principales de esta nueva idea, es entender cómo los procesos cerebrales tienen influencia en la toma de

decisiones, resolución de problemas, control y educación sobre las emociones y la aparición de relaciones interpersonales. (Rock, 2006)

En los últimos años, surgieron conceptos nuevos, tanto el liderazgo inclusivo como el liderazgo digital, llegaron para quedarse. Con respecto al primero, un estudio de Ferdman y Deane (2014), arroja como resultado que este tipo de liderazgo, potencia la innovación y la creatividad, ya que los equipos diversos buscan resolver desafíos una manera más efectiva.

En lo que respecta al liderazgo digital, el estudio realizado por Larjovuori et al. (2018), llega a la conclusión de que los líderes digitales necesariamente tienen que evolucionar y desarrollar nuevas competencias, incluyendo la gestión virtual y adaptabilidad a la tecnología, para poder mantener los niveles de productividad y eficacia de los equipos a distancia.

Hoy por hoy, con los avances tecnológicos actuales, han surgido conceptos como Data Analytics y Big data, terminología con la que todo líder tiene que estar familiarizado, ya que son herramientas clave para los gerentes de las organizaciones. Un buen líder debe tener conocimientos sobre estos conceptos y utilizarlos a su favor, ya que, teniendo un buen manejo y control sobre algunos datos y análisis, pueden llegar a conclusiones que sean vitales para el buen desempeño dentro de su entorno.

#### 3.4.1 Características del liderazgo

Diversos estudios y autores coinciden en que un líder, debe reunir una serie de condiciones y características para ser efectivo y llegar al éxito. Podemos nombrar las siguientes:

##### 3.4.1.1 Visión

El individuo que busca ser líder, debe ver más allá de los desafíos inmediatos que se le presentan, y guiar a su equipo hacia un objetivo a largo plazo. Esto es importante, ya que los empleados encuentran motivación e inspiración cuando notan que existe una visión clara con un propósito definido. Es importante no conformarse con resultados momentáneos y cortoplacistas, sino que se debe pensar en cómo pueden influir en el futuro, las decisiones que se están tomando hoy.

Según Kotter (1996), los líderes que cuentan con una visión clara, y, además, son capaces de transmitirla y comunicarla de manera efectiva, logran orientar a sus equipos con una alta efectividad, generando cohesión y confianza.

##### 3.4.1.2 Comunicación efectiva

Durante mucho tiempo, se pensaba que comunicar efectivamente, era utilizar las palabras correctas y transmitir instrucciones de forma clara. Con el transcurso del tiempo, se

entendió que no solo se trata de decir las cosas de manera “correcta”, sino también como, a quién y en qué contexto se dicen las cosas, abarcando tanto la comunicación verbal como el lenguaje corporal. Llevado al liderazgo, actualmente comunicar de manera efectiva incluye la escucha activa, la empatía y la capacidad para adaptarse al contexto emocional del grupo.

Un buen líder con habilidades de comunicación, es capaz de reducir ambigüedades, mejorar el trabajo en equipo, motivar, inspirar y ayudar a la resolución de conflictos de manera eficiente. La retroalimentación o “feedback” es un punto clave, ya que los líderes tienen que fomentar un ambiente en el que el colaborador se sienta cómodo y abierto a dar una retroalimentación constante y constructiva, para generar confianza y un ambiente de trabajo positivo.

Una comunicación que no es clara ni efectiva, puede traer aparejado un fracaso en la implementación de cambios dentro de la organización, por lo que subestimar este tipo de habilidades, es una falta grave por parte de cualquier organización.

#### *3.4.1.3 Empatía*

En el mundo empresarial actual, el liderazgo empático se muestra como una habilidad blanda fundamental que todo líder debe tener. Este surge por el simple hecho de entender que las organizaciones se componen por seres humanos. Estos seres, se encuentran inmersos en un contexto que el líder no conoce del todo, ya que solo comparte un espacio laboral, y por lo tanto fuera del ambiente laboral, existe un mundo que rodea a cada individuo y por el cual se ve influenciado. Como herramienta para poder comprender esto, la empatía toma una relevancia importante, ya que implica ponerse en el lugar del otro, entendiendo sus experiencias y teniendo capacidad para mostrar compasión frente a los desafíos de cada individuo. Un líder empático tiene la virtud de ser considerado un buen oyente, fomentando un ámbito de confianza y apertura, otorgando libertad a los empleados, para que expresen sus ideas, preocupaciones, etc. (Tuneu Puig, 2023).

#### *3.4.1.4 Resolución de conflictos*

En cualquier organización, se da de forma natural que surjan inconvenientes, situaciones imprevistas o inesperadas, que requieren de la intervención de alguien que garantice el normal funcionamiento de la misma. Sin embargo, la resolución de problemas no solo se refiere a momentos de crisis o hechos inesperados, sino que es un proceso diario. En este sentido, aparece la figura del líder como herramienta para solucionar y resolver estas situaciones que se dan en la cotidianeidad, por lo tanto, un buen líder debe estar preparado para gestionar lo descrito anteriormente.

Se debe contar con diferentes herramientas para abordar todo tipo de situaciones, entre ellas se destacan el pensamiento crítico, la creatividad, la toma de decisiones bajo

presión y la colaboración. En el entorno actual, las organizaciones enfrentan cambios y desafíos imprevistos todo el tiempo, por lo que adquirir las capacidades y habilidades que permiten resolver conflictos de manera positiva, es inevitable.

### 3.4.2 Estilos de liderazgo

A lo largo de la historia, se han ido identificando estilos de liderazgo que se basan en diversas modalidades y responden a necesidades y contextos de forma predeterminada, pero a diferencia de épocas anteriores, los líderes de hoy no aplican un estilo único, sino que van alternando entre enfoques variados, dependiendo del tipo de desafío al que se enfrentan, el contexto en el que se desenvuelven, entre otras cosas. Para identificar los diferentes estilos de liderazgo que existen y así poder entender cómo pueden combinarse, se realizara una descripción de cada estilo, referenciando los puntos clave de cada uno, como sigue:

#### 3.4.2.1 Liderazgo transaccional

Este liderazgo, tiene como base la relación de intercambio entre el líder y sus empleados, el sistema premia el cumplimiento de tareas y su incumplimiento se castiga. Este enfoque obviamente tiene una visión a corto plazo, buscando una supervisión constante y responsabilidades bien diferenciadas. Este tipo se da en organizaciones que tienen una estructura jerárquica bien definida, donde el líder establece reglas claras, que, si se cumplen, se recompensa y si no, se sanciona.

El orden y la eficiencia son parámetros utilizados para medir si el liderazgo ejercido es bueno o malo. Si bien puede ser efectivo en entornos donde el control y la estabilidad son necesarios, existen diversas limitaciones, ya que no se fomenta la creatividad ni la innovación.

El liderazgo transaccional incluye un sistema de recompensa y castigo, a través de incentivos y sanciones (por lo general de naturaleza monetaria o reconocimientos y/o desaprobaciones formales). Otra característica es un claro enfoque hacia el control y la supervisión, buscando no dejar nada al azar, para controlar el progreso y que las metas se cumplan. A su vez, los roles y las expectativas están claras, materializadas en una estructura jerárquica bien definida.

Un estudio realizado en 2015, ha demostrado que, al utilizar un sistema de recompensas claras para el cumplimiento de tareas, va en relación con el aumento del rendimiento de los empleados, pero a la vez, se ve perjudicada la creatividad en equipos que necesitan de flexibilidad e innovación. (Econstor, 2015).

Podemos concluir que este tipo es común en industrias que necesitan eficiencia operativa y que cumplen ciertas normas, lo que los lleva a una necesidad de roles bien definidos y el control es esencial para lograr resultados.

### *3.4.2.2 Liderazgo laissez-faire*

También conocido como “dejar hacer”, por su traducción al español, se basa en entregar total autonomía a los miembros del equipo, permitiendo que tomen decisiones y gestionen sus responsabilidades, con muy poca supervisión. El contexto en el que aparece este nuevo modelo, es el mismo en el que comienza a desarrollarse el liberalismo económico. Surge como respuesta a estilos más rígidos y directivos como el liderazgo transaccional.

Se logra vislumbrar que en contextos donde predomina la creatividad, acompañada por miembros con mucha capacitación y motivación, los empleados buscan prosperar por sí solos, sin la necesidad de tanta supervisión, ya que se así se fomenta la autonomía, creatividad y responsabilidad personal, algo que atrae a personas que buscan este tipo de características.

Debido al trabajo realizado por varios estudiosos como Lewin, Lippitt y White (1939), se pudo reconocer claramente al laissez-faire como un estilo de liderazgo propiamente dicho. En estos estudios, Lewin comparo los estilos autoritarios, democrático y laissez-faire destacando la libertad de acción que tenían los empleados bajo este último modelo. Este estudio demuestra que el modelo es aplicable en los casos donde sus miembros están acostumbrados a la autogestión y que, si el grupo no está preparado, la productividad se puede ver disminuida.

### *3.4.2.3 Liderazgo transformacional*

Surge en la década de 1980, como contrapartida al liderazgo transaccional. A diferencia de este, el liderazgo transformacional pretende influir en los valores, creencias y actitudes del equipo, promoviendo el desarrollo personal de los miembros. Lo que se busca, es trabajar de manera conjunta en los intereses propios de los integrantes del equipo, como también en los de la organización, logrando un equilibrio entre ambos.

Dentro de las características encontramos a la inspiración motivacional, donde los líderes muestran y transmiten una visión clara que inspire a los empleados a trabajar por un objetivo común. Por lo general, los miembros del equipo suelen idealizar al líder, siendo percibido como un modelo a seguir, ya que es admirado y respetado. También se produce una suerte de estimulación intelectual, ya que se alienta a los empleados al desafío constante, con un fuerte apoyo por parte de los niveles gerenciales. Por último, en este estilo de liderazgo, el líder se preocupa por el desarrollo y necesidades individuales de cada uno de los miembros, manteniendo una atención personalizada.

Existe evidencia clara con respecto a los beneficios que tiene este tipo de liderazgo y que vale la pena destacar. Entre ellos, encontramos que ejecutar este estilo, lleva a la organización a ser más efectiva en momentos de cambio o crisis y a su vez, los empleados están más motivados, comprometidos y alineados con los objetivos propuestos por la

organización, solucionando una problemática bastante conocida, que se suele dar entre los intereses individuales y organizacionales.

#### *3.4.2.4 Liderazgo Colaborativo*

Hace varios años atrás, era impensado darle un espacio tan significativo al bienestar emocional y a la empatía dentro de los equipos de trabajo, ya que todo giraba en torno al cumplimiento de objetivos sin tener en cuenta cuestiones como el estrés, la sobrecarga, o el simple hecho de tener un mal día. Luego de intervenciones de autores de renombre, como Goleman, se ha demostrado que la gestión de emociones propias y ajenas, es imprescindible para lograr un liderazgo eficaz.

En este contexto, nace el liderazgo colaborativo, un estilo que tiene como eje principal el trabajo en equipo, el consenso constante y la comunicación completamente abierta. Se reconoce la inteligencia y las fortalezas de cada miembro del equipo, para potenciarlas y llegar al cumplimiento de los objetivos.

El liderazgo colaborativo se caracteriza por buscar un esquema horizontal dentro de las organizaciones, tratando de hacer desaparecer o al menos, disminuir las diferencias jerárquicas, ejerciendo influencia directa sobre el líder, para que el cambio que quiera implementar, comience por él. Según algunos autores, existen tres tipos de liderazgo colaborativo, comenzando por el denominado “Red”, por medio del cual los líderes conectan y movilizan a personas o grupos de todo tipo de organizaciones, para encarar situaciones complejas. En segundo lugar, aparece el “Distribuido”, donde las responsabilidades de los miembros son distribuidas de acuerdo a sus debilidades y fortalezas, algo que generalmente se aplica en industrias de tecnología. Por último, encontramos el “Colectivo”, por medio del cual se busca lograr un cambio social a gran escala, trabajando en conjunto. Este tiene lugar cuando múltiples organizaciones forman una alianza, para tratar problemas sociales complejos (MIT, 2023)

#### *3.4.2.5 Liderazgo digital*

Si existe un avance claro a nivel mundial, es el relacionado con las nuevas tecnologías, pareciera ser que todos los días surgen situaciones complejas a las cuales debemos adaptarnos rápidamente, para poder mantener cierta ventaja competitiva y a su vez, estar a la altura de lo que la organización demande. Somos testigos de los avances que afectan a distintas áreas de las empresas, tales como inteligencia artificial, automatización de tareas, trabajo en línea, entre otras. Este desarrollo tecnológico impacta directamente a cualquier organización o empresa compuesta por personas, incluso (en algunos casos) de manera negativa, ya que la incertidumbre y el temor generado sobre creencias como la estabilidad

laboral es muy alto y provoca grandes problemas de motivación, compromiso e incluso, en la salud mental.

Sobre lo expuesto anteriormente, es que surge este nuevo tipo de liderazgo, como respuesta a todos estos cuestionamientos, ya que, a diferencia de estilos más tradicionales, este tipo de líder no se conforma solo con gestionar personas, sino que también busca la adaptación de las mismas a las nuevas herramientas tecnológicas y a su vez, tiene la capacidad de gestionar equipos de trabajo en entornos híbridos y/o virtuales.

Los líderes se alimentan de herramientas como la big data, inteligencia artificial y Data Analytics para poder tomar decisiones basadas en tiempo real. Los beneficios que otorga a la empresa que un líder aplique estos conocimientos son incalculables, ya que hace a las organizaciones más ágiles y competitivas en mercados globalizados.

Otra ventaja sobre este tipo de liderazgo, es que se fomenta una excelente resiliencia frente al cambio, ya que existe una cultura de aprendizaje continuo, creatividad e innovación. (Forbes, 2019).

### 3.4.3 Relación del liderazgo con la satisfacción laboral

Luego de los puntos desarrollados en párrafos anteriores, se puede concluir que existen factores determinantes que pueden tener influencia en áreas claves dentro de una organización. Entre ellos encontramos algunos directamente relacionados con los empleados, tales como el rendimiento, la motivación y el bienestar de los mismos. Todos ellos hacen a lo que se conoce como satisfacción laboral, referida al grado en que los empleados se sienten contentos y realizados en su entorno de trabajo. La satisfacción laboral tiene relación directa con la retención de talentos, el compromiso organizacional y la calidad que existe en el ambiente de trabajo.

Varios estudios han llegado a la conclusión de que el estilo de liderazgo adoptado por los niveles de mandos medios y altos, tiene un rol fundamental en la percepción que los empleados tienen sobre su trabajo y su satisfacción personal. Uno de los estilos más eficientes a la hora de lograr una relación positiva entre estas variables, es el liderazgo transformacional, debido a que busca fomentar la inspiración, con visión compartida y siempre teniendo presente el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la organización.

Un estudio llevado a cabo por Bejarano y Vaca (2021), pone en evidencia que la satisfacción laboral es un mediador clave en la relación entre el estilo de liderazgo transformacional y el compromiso organizacional, por lo que vemos que no basta con que el líder se comporte como los libros indican, sino que entra en juego la percepción y satisfacción que tienen los empleados con respecto al líder y su comportamiento. Es decir, los integrantes de una organización que perciben de su líder ciertas características, como la claridad en la

visión, el fomento de la creatividad y el apoyo incondicional al desarrollo personal, tienden a tener una satisfacción laboral relativamente alta, lo que se traduce en la generación de un fuerte vínculo entre el empleado y la organización, con beneficios tales como mayor compromiso y menor rotación de personal.

Otro estudio realizado por Bejarano, Camacho y Salas (2018) confirma que el liderazgo más efectivo para mejorar la satisfacción laboral es el mencionado liderazgo transformacional, ya que genera compromiso con los objetivos organizacionales, sensación de pertenencia y otros beneficios anteriormente descriptos. En contraparte, el liderazgo transaccional, muestra niveles moderados de satisfacción laboral, más que nada en empleados que prefieren cierta claridad en la dirección y recompensas tangibles, y en contextos donde los empleados esperan tener cierta libertad en cuanto a creatividad o autonomía, este estilo tiene relación negativa con respecto a la variable estudiada. Por último, el estilo de liderazgo Laissez-Faire, arroja resultados totalmente negativos en la relación analizada, ya que los empleados suelen sentirse solos y abandonados, sin un sentido claro de dirección.

#### 3.4.4 Tipos de líderes

En la historia de la humanidad, han surgido y siguen surgiendo líderes con características bien definidas, que en algunos casos son replicadas por otros, por lo que podemos encuadrar estos comportamientos o características, y hablar de distintos tipos de líderes, como los que se mencionan a continuación:

##### 3.4.4.1 Líder carismático

Es aquel que logra la atracción de sus seguidores a través de su personalidad magnética, el entusiasmo y su capacidad para conectar con los demás partiendo desde las emociones. Este tipo genera una lealtad muy aferrada, ya que moviliza a sus seguidores hacia una causa común. Un ejemplo claro de líder carismático, es Nelson Mandela.

##### 3.4.4.2 Líder visionario

Caracterizado por la capacidad de prever el futuro y acertar con suficiente certeza sobre sus predicciones. Una vez que los seguidores reconocen el talento del líder, se sienten entusiasmados por la transmisión y comunicación de una visión ambiciosa. El reconocido cofundador de Apple, Steve Jobs, cumple con estas características.

##### 3.4.4.3 Líder orientado a las personas

Esta figura, orienta su estilo de liderazgo hacia las personas, enfatizando en la importancia que tiene el bienestar de los empleados. Estos líderes buscan con entusiasmo la

construcción de una cultura organizacional fuerte, teniendo el compromiso y la lealtad como estandarte. Howard Schultz (2011), El ex CEO de Starbucks cuenta sus experiencias con respecto al liderazgo orientado a las personas en su obra y nos muestra la aplicación de este modelo.

#### *3.4.4.4 Líder innovador*

Se caracteriza por desafiar constantemente el statu quo impuesto, fomentando mucho la creatividad y nuevas formas de experimentar, por lo que siempre busca innovaciones a la hora de llevar adelante todo tipo de tareas, promoviendo una cultura de innovación. Claramente, se puede identificar a Elon Musk como líder innovador.

#### *3.4.4.5 Líder servidor*

Centrado en servir al equipo asegurándose que los miembros tengan lo necesario para desarrollarse y ser exitosos, el líder servidor se pone a disposición de sus seguidores, anteponiendo las necesidades de otros, por sobre las de el mismo, ayudando a cada miembro a crecer y a alcanzar su máximo potencial. Mahatma Gandhi (1993), es una clara evidencia de fue prácticamente toda su vida, un líder con estas características.

#### *3.4.4.6 Líder orientado a las tareas*

Con un eje central más funcional a cualquier organización, el enfoque de este tipo de líder está en la ejecución eficiente de las actividades que le competen, como así también en el cumplimiento de metas concretas, valorando la productividad y el logro de resultados, aunque en el corto plazo. Jack Welch fue un líder típico en este sentido, llevando a General Electric hacia la eficiencia operativa y logrando una alta competitividad de la misma. Welch, J (2001).

### *3.5 Neuroliderazgo*

El neuroliderazgo tiene una mirada relativamente nueva, ya que utiliza principios de la neurociencia. Su objetivo principal es ayudar a los líderes a comprender el funcionamiento del cerebro humano en general, para poder mejorar la toma de decisiones, la gestión del estrés, la comunicación y la motivación de los equipos. David Rock en 2006 expresa que su nacimiento proviene de la intersección entre la neurociencia y el liderazgo.

Este nuevo concepto ha tomado una relevancia cada vez mayor, y existen estudios que demuestran la conexión que tiene el liderazgo y sus atributos, con bases neuronales que pueden ser entendidas y entrenadas mediante capacitaciones dirigidas al líder y su desempeño.

Se pueden mencionar cuatro dominios clave que se desprenden de estos hallazgos neurocientíficos:

1. Toma de decisiones y resolución de problemas: se sabe que el cerebro humano está constantemente tomando decisiones, por ello, existen investigaciones que demuestran que la corteza prefrontal (responsable del pensamiento crítico y la planificación) juega un papel crucial en lo que respecta a la toma de decisiones. Sin embargo, cuando se somete a situaciones de exceso de información o estrés prolongado, puede llevar a tomar decisiones impulsivas y erróneas. (Rock, 2009).
2. Regulación emocional: dentro del sistema límbico, especialmente la amígdala, es el centro de las respuestas derivadas de emociones. Por lo que situaciones que traen aparejada una alta presión o conflicto, la amígdala puede activarse en exceso, provocando reacciones desproporcionadas como el miedo y la agresión, que se conocen como efectos del fenómeno “secuestro de la amígdala” (Goleman, 1995).
3. Colaboración y empatía: la neurociencia ha revelado que el cerebro está diseñado para tener conexión social. En este caso, por ejemplo, las neuronas espejo (aquellas que se activan cuando vemos a otra persona realizar una acción) son fundamentales para que comprendamos y respondamos a las emociones de los demás. (Iacobini, 2009).
4. Facilidad frente al cambio: debido a la forma en que el cerebro procesa las amenazas, tendemos a resistirnos al cambio. Existe evidencia científica que indica que el cambio activa las mismas áreas del cerebro cuando responden al peligro o amenaza física (Rock, 2008)

En resumen, a la hora de integrar los principios de la neurociencia con el liderazgo organizacional, aparece una perspectiva novedosa sobre la optimización del comportamiento y rendimiento en el trabajo. Comprendiendo el funcionamiento del cerebro, los líderes tienen una ventaja inigualable porque pueden apuntar a mejorar áreas claves como toma de decisiones, gestión emocional, colaboración y adaptación al cambio, todo ello respaldado por fundamentos científicos.

### 3.5.1 Historia y evolución

El surgimiento de este concepto, sucedió cuando David Rock (2006), propone que existen avances de la neurociencia que pueden ser aplicados en líderes, con el fin de mostrar cómo pueden mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto fue un hito innovador, puesto que hasta el momento solo se estudiaba al funcionamiento del cerebro con fines médicos y

psicológicos. En estos primeros años, los estudios se basaron en estudiar cómo se podían estrenar áreas del cerebro relacionadas con la toma de decisiones, gestión del estrés y motivación, saliendo a flote estudios de la corteza prefrontal y el sistema límbico.

En los años siguientes, el fundador del Neuroleadership Institute, en conjunto con neurocientíficos, desarrollaron el conocido modelo SCARF, aportando hallazgos relevantes para la disciplina en cuestión y analizando como percibe el ser humano el peligro y la recompensa.

Con el transcurso del tiempo y el avance de la tecnología, se comenzaron a realizar estudios en tiempo real, aparecen herramientas como la resonancia magnética funcional y la electroencefalografía, permitiendo conocer respuestas cerebrales durante situaciones que generan estrés, toma de decisiones e interacción social.

### 3.5.2 Importancia en el contexto moderno de los negocios

En un mundo en el cual los negocios están marcados o influenciados por la globalización, avances tecnológicos y una creciente complejidad en las relaciones laborales e interpersonales, el neuroliderazgo se convierte en una herramienta invaluable para poder adaptarse a las nuevas tendencias. Actualmente, los líderes que cuenten solo con habilidades técnicas no podrán mantenerse vigentes en sus puestos gerenciales, ya que existe una necesidad inminente con respecto a habilidades relacionadas con las emociones. Por lo que tener líderes entrenados e inducidos en el mundo del neuroliderazgo, será lo que marque la diferencia en las empresas y organizaciones que deseen mantenerse con proyecciones a largo plazo, ambientes saludables y sostenibles.

### 3.5.3 Fundamentos de la neurociencia

El neuroliderazgo está basado en principios que derivan de la neurociencia, desde la comprensión de las funciones de diferentes áreas del cerebro, como el córtex prefrontal y sistema límbico, como así también hace foco en la habilidad que tiene el cerebro para enfrentarse a la adaptación y el cambio constante. A su vez, la neurociencia también observa como esta plasticidad puede ser utilizada y aprovechada para potenciar el rendimiento individual y verlo reflejado en el desempeño organizacional.

Un estudio que ejemplifica y clarifica los fundamentos y la relación entre neurociencia y Management, es el realizado por Néstor P. Braidot (2013), donde se exploraron diversas técnicas de análisis cerebral, entre ellas, el “*Advanced Brain Monitoring*” (ABM), con el fin de observar y analizar cómo los líderes toman decisiones y autogestionan situaciones que tienen mucha complejidad en tiempo real. Con los resultados obtenidos, se pudo determinar que las decisiones que toman los líderes exitosos, tienen una relación directa con la activación de áreas cerebrales específicas.

### 3.5.4 Autoconocimiento y autogestión

La capacidad para entender las emociones propias, junto con la habilidad para regularlas de manera efectiva, son cualidades que un líder enfocado en neuroliderazgo no puede pasar por alto. Aquellos que poseen un autoconocimiento elevado, pueden llegar a identificar cuando se enfrentan a sus propios sesgos cognitivos y emocionales, lo que los lleva a poder tomar decisiones basadas en la razón, y no de manera impulsiva. Por su parte, la autogestión complementa de manera muy positiva, ya que implica tener el control de las reacciones que produce el estrés o cualquier tipo de situación que se considere una amenaza.

### 3.5.5 Inteligencia emocional

En el pasado, se consideraba que la inteligencia emocional era una habilidad personal basada en ayudar a las personas para que gestionen mejor sus emociones y relaciones interpersonales. Con el transcurso del tiempo y especialmente en esta época actual, se comenzó a entender que para que una organización tenga gente capacitada dentro de sus organizaciones y especialmente en mandos gerenciales, este punto no puede obviarse, y lo que antes se veía como un tema de la vida privada, hoy por hoy es uno de los recursos más importantes con los que un líder debe contar.

La inteligencia emocional otorga la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como también, las emociones ajenas (Goleman, 1995). Dentro del neuroliderazgo, se convierte en uno de los pilares que sostienen el modelo.

Siguiendo la investigación de Goleman (1995), vemos que de la inteligencia emocional se desglosan cinco componentes esenciales con los que un líder debería contar, para poder optimizar el rendimiento y bienestar de sus equipos:

En primer lugar, aparece la autoconciencia, entendiendo que un líder no solo debe reconocer y comprender sus emociones, sino que también debe concentrarse y conocer los efectos que estas tienen en su comportamiento, y como esto afecta a los demás. Este componente es vital para evitar el “secuestro de la amígdala” visto anteriormente.

El segundo componente se centra en la autogestión, donde el líder desarrolla la habilidad para regular sus emociones, especialmente en situaciones de mucho estrés o conflicto. Esto es muy importante, porque actualmente, el cambio es un factor constante, por lo que tener un líder que mantiene la calma bajo presión, y a su vez, busca ser proactivo, otorga una ventaja competitiva enorme.

Aparece entonces el tercer factor, la motivación. Analizándolo desde una mirada neurológica, la motivación se relaciona con el sistema de recompensas del cerebro, que novedosamente se activa cuando los líderes y sus equipos perciben y tienen el sentimiento de que están haciendo un trabajo relevante y significativo, por el cual son reconocidos. Un

líder que entiende a la motivación desde un punto de vista neurológico, es porque tiene un alto nivel de inteligencia emocional.

Siguiendo con el próximo componente, la empatía, vemos que es un concepto que ha sido menospreciado desde hace muchos años, ya que se consideraba que el trabajador tenía la obligación de responder a los estándares exigidos la organización en la que se encuentre, ya que percibía un salario a cambio, obviando las emociones y sentimientos que esa persona pudiera tener. Un líder que no es empático, es porque no tiene una inteligencia emocional muy desarrollada.

Por último, las habilidades sociales dan el cierre a los cinco componentes. Estas habilidades incluyen la comunicación efectiva, gestión de equipos, capacidad para inspirar y movilizar a los colaboradores, logando así, el cumplimiento de metas comunes. Un líder que ha desarrollado la inteligencia emocional, buscara crear entornos de trabajo donde las relaciones se desarrollen forma abierta, sean transparentes y se basen en el respeto mutuo.

Con todo lo expuesto anteriormente, pareciera redundante mencionar que la inteligencia emocional tiene un impacto directo y altamente positivo en la capacidad para liderar y gestionar equipos. En este sentido, existen estudios que dejan en evidencia la efectividad que tienen los líderes con inteligencia emocional, en cuanto al fomento de compromiso, reducción de estrés y una mejora en la moral del equipo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2013).

### 3.5.6 Empatía y comunicación

La empatía aplicada al liderazgo, busca ir más allá y no limitarse en una simple gestión de tareas, sino que hace foco en entrar en un nivel más profundo de comprensión emocional con sus equipos. Existen señales involuntarias que una persona expresa, cuando se ve sumergida en el estrés, la frustración o la desmotivación, por lo que tener un líder empático es una ventaja en estas situaciones, ya que puede captar esas pequeñas señales y así, intervenir en una etapa temprana, apoyando a sus colaboradores. Esta habilidad, está dada por el funcionamiento de las neuronas espejo, ya que permiten percibir y comprender emociones ajenas, de una forma intuitiva.

Esta habilidad empática desarrollada por líderes con inteligencia emocional incorporada, necesariamente debe ir acompañada de una comunicación efectiva. Dentro del neuroliderazgo, el concepto de que la comunicación es transmitir información, es totalmente erróneo, ya que tiene que ir guiada por una conexión emocional y cognitiva que ayude al entendimiento mutuo y la colaboración. Entonces, podemos llegar a la conclusión de que la comunicación efectiva implica la capacidad de transmitir información, emociones, intenciones y valores de manera correcta y auténtica.

Si bien se ha hablado de transmitir, también entra en juego la escucha activa, por medio de la cual el líder no solo oye palabras, sino que también capta las emociones detrás de ellas. Esto nos lleva a otro concepto incluido dentro de la comunicación, el lenguaje corporal o no verbal, y esto es así, porque el cerebro humano está constantemente interpretando señales que van más allá de lo que se escucha, incluso, de manera subconsciente. Incluso, cuando un líder emana cierta confianza a través de su postura y gestos, se activan en los empleados, áreas del cerebro que están directamente relacionadas con la confianza y la cooperación, como, por ejemplo, el circuito de recompensa (Goleman, 2009).

### 3.5.7 Motivación y rendimiento

El neuroliderazgo ayuda a los líderes a identificar lo que motiva a cada empleado en particular, ya que es obvio que cada uno responde de manera personal a los incentivos que se puedan ofrecer. Algunos, pueden ser motivados por recompensas como el dinero o reconocimiento público, otros, por cuestiones relacionadas con el crecimiento personal, sentido de pertenencia, o el impacto positivo que tiene su trabajo en los demás. Entender estas diferencias, es fundamental a la hora de motivar a los equipos, ya que cada uno tiene sus particularidades y rasgos propios, y a través del neuroliderazgo, el encargado de motivar se asegura hacerlo de manera efectiva, generando un resultado positivo, lo que lleva a obtener buen desempeño por parte de los colaboradores.

Diseñando un sistema personalizado para cada uno de los integrantes del equipo, y basándose en el funcionamiento cerebral, el líder se asegura que exista una alta motivación. Existen estudios que han demostrado que la motivación lleva no solo a alcanzar objetivos más rápido, sino que también se traduce en una capacidad mayor para poder superar todo tipo de obstáculos y una mayor adaptación al cambio. Por el contrario, el rendimiento tiende a disminuir cuando no existe motivación, generando efectos como el agotamiento emocional o el “burnout”.

### 3.5.8 Creación de entornos de trabajo saludables

Realizando un recorrido por los conceptos vistos anteriormente, se puede vislumbrar que todas las acciones, conllevan a generar un ambiente de trabajo sano, que no solo influya en el bienestar individual de los empleados, sino también en el entorno organizacional, logrando que se cumplan metas de manera sostenible.

Según Montero et al. (2021) el liderazgo positivo fomenta la creación de ambientes laborales donde los empleados se sienten seguros y valorados, facilitando la colaboración, la escucha y reduciendo el estrés y problemas psicológicos, por lo que uno de los objetivos de

toda organización debe ser crear una cultura organizacional donde el bienestar y desarrollo personal sean primordiales.

Una herramienta valiosa para generar entornos de trabajo saludables y colaborativos, es el modelo desarrollado por David Rock, en 2008. Este modelo se basa en la neurociencia para entender la influencia que tienen las interacciones sociales en el comportamiento y las emociones de las personas, El modelo denominado SCARF, es un acrónimo que deriva de cinco dominios sociales que afectan al comportamiento y rendimiento de los empleados, los cuales es importante tener en cuenta y por lo cual serán desarrollados.

Los dominios del modelo SCARF son:

1. Status (Estatus): referido a la posición relativa dentro del grupo o jerarquía. Como seres humanos estamos expuestos al estatus, ya que relacionamos una posición jerárquica alta con mayores recompensas y oportunidades. Por lo que, si una persona siente que su estatus está en peligro, suele activar el sistema de amenaza a niveles neuronales.
2. Certainty (Certeza): el cerebro humano está diseñado para tratar de predecir el futuro como un mecanismo de defensa con el fin de mantener el control. Por lo tanto, cuando no hay certezas sobre lo que va a suceder o existe falta de información, se activan las mismas zonas del cerebro cuando se considera que existe una potencial amenaza, generando ansiedad y reducción de la capacidad cognitiva.
3. Autonomy (Autonomía): esto se relaciona con el grado de control en que las personas sienten que tienen sobre sus decisiones y su entorno. Por lo que la falta de autonomía puede generar ansiedad y estrés y, por el contrario, cuando se percibe esta autonomía, existe una sensación de libertad y motivación.
4. Relatedness (Relaciones): Como sabemos, una de las características del ser humano es ser social, por lo que nuestro cerebro está diseñado para conectar con otros y el sentirse parte de un grupo es fundamental para el bienestar general y emocional.
5. Fairness (Equidad): las personas tienden a responder de manera negativa frente a la injusticia, llevando a reacciones tales como desmotivación, sabotaje, frustración, etc.

Teniendo en cuenta el modelo desarrollado por Rock, y utilizando las herramientas que nos brinda de manera correcta, podemos desarrollar un entorno saludable para toda organización, teniendo en cuenta algunas consideraciones:

Comenzando por el estatus, toda organización que apunte a un entorno saludable, debe reconocer los logros y capacidades de los empleados, para elevar la confianza y autoestima de los mismos, reduciendo así las tensiones jerárquicas y promoviendo la

autonomía. Tener un sistema que promueva la información con respecto a objetivos, procesos y expectativas reduce la incertidumbre y la ansiedad, permitiendo que los empleados se concentren de forma óptima en sus objetivos.

Por otra parte, un ambiente colaborativo fortalece al sentido de pertenencia y permite que los empleados se relacionen saludablemente, generando bienestar emocional. Por último, para poder mantener este tipo de ambientes, es imprescindible que los empleados sean tratados equitativamente, eliminando o reduciendo resentimientos e injusticias.

### 3.5.9 Implementación de estrategias de neuroliderazgo

Implementar neuroliderazgo en una empresa, trae aparejada una serie de acciones que deben realizarse, tales como la aplicación de principios de neurociencia. Para implementar el sistema de manera eficiente, se debe adoptar una serie de estrategias que se centren en el funcionamiento del cerebro, buscando lograr una influencia positiva en el comportamiento y bienestar de los empleados. Entre las principales estrategias que se pueden utilizar se mencionan las siguientes:

1. Desarrollo de autoconciencia y autogestión: para ello, toda organización debería incluir programas de mindfulness o atención plena, que ayude a que los líderes se replanteen sus pensamientos y emociones, para entender lo que les sucede en el presente. Otro instrumento que podría utilizar, es la realización de evaluaciones de retroalimentación de 360 grados, donde los empleados devuelvan un feedback analizando a los líderes para que estos sean conscientes sobre cómo son percibidos por sus colaboradores.
2. Fomento de un estilo de liderazgo transformacional: habiendo analizado las cualidades, ventajas y enfoque de este estilo de liderazgo, pareciera una obviedad que las empresas deberían fomentar en sus líderes, que apliquen este tipo de liderazgo generando espacios y dándoles herramientas para que se capaciten y desarrollen habilidades referidas al estilo transformacional.
3. Promover la inteligencia emocional: una empresa que fomenta la educación emocional, estará un paso más cerca de la implementación eficiente del neuroliderazgo, ya que permitirá que los líderes y empleados gestionen mejor sus emociones y comprendan mejor las emociones de los demás.
4. Aplicación de modelo SCARF: centrarse en este modelo, es fundamental para la gestión de equipos de trabajo, ya que permite a los líderes, optimizar los cinco dominios sociales explicados anteriormente.
5. Creación de un entorno de trabajo saludable: Reconociendo la importancia que tiene para una organización que quiere comenzar a aplicar el neuroliderazgo,

este punto no puede pasarse por alto, ya que atraviesa toda la estructura de la organización.

6. Cultura de aprendizaje continuo: tomando los conocimientos adquiridos sobre plasticidad cerebral. En un entorno empresarial, fomentar una cultura de aprendizaje continuo es esencial, para que los líderes y empleados puedan estar actualizados e informados sobre los cambios respecto a nuevas tecnologías, nuevas tendencias e incluso, modas, ya que así se genera una mentalidad de crecimiento y resiliencia dentro de la organización.
7. Revisión de resultados: Por supuesto que una vez que la empresa ha logrado con éxito las diferentes aristas que hacen al neuroliderazgo, es necesario contar con herramientas que le permitan a la organización, controlar que lo implementado no pierda su rumbo y que siga en constante crecimiento, por ello toda estrategia debe incluir la forma en la que se evaluarán determinados parámetros para determinar que se está logrando con éxito el modelo propuesto.

## 4. CAPITULO II: INDUSTRIAS CORMETAL S.A

### 4.1 Historia y contexto general

Industrias Cormetal S.A es una empresa familiar oriunda de la ciudad de Villa María, Córdoba, Argentina. Se encuentra en actividad desde el año 1976, con más de 47 años de trayectoria, hoy ha logrado consolidar su liderazgo en dos áreas principales: la comercialización de materiales siderúrgicos y la fabricación de remolques y acoplados. A lo largo de estos años, ha mantenido una posición destacada a nivel nacional, con un reconocimiento generalizado con respecto a su compromiso con la calidad y su enfoque de innovación continua.

Actualmente, la empresa cuenta con una nómina de más de 182 personas, en sus diversas áreas operativas y administrativas, donde se realizan actividades manufactureras y de distribución. También es de destacar, que cuenta con una empresa integrada denominada Norco S.A, radicada en la provincia de San Luis.

A los efectos de este trabajo, la unidad funcional referida a la fabricación de remolques y acoplados será la muestra que se considerará.

Durante el año 2002, Cormetal obtuvo la certificación referida a las normas ISO 9001/2000, marcando un quiebre importante en lo que respecta a la profesionalización de sus procesos, garantizando eficiencia y satisfacción del cliente.

### 4.2 Misión, Visión y Valores

Con respecto a la misión, se busca el desarrollo de una empresa sólida y con permanente transparencia dentro del rubro metalúrgico, buscando tener la capacidad para identificar cualquier oportunidad de mercado que se presente y poder ofrecer productos de valor a todos los clientes. Para la empresa es importante contar con un nivel de profesionalismo óptimo, que se encuentren enfocados en la mejora continua, desde los procesos productivos, hasta el trato con clientes, proveedores, etc.

Como visión, aspira a ser empresa líder dentro del mercado nacional, con una fuerte preparación para competir a nivel global en la fabricación de semirremolques y acoplados, diferenciándose de otras empresas en cuanto a estándares de calidad e innovación. Además, se espera consolidar el liderazgo en la región y en la provincia con respecto a la venta de materiales siderúrgicos y en el corte de plegados y chapas, con diferenciación enfocada hacia el cliente. Por último, Industrias Cormetal busca ser una compañía responsable, eficiente y competitiva, comprometida con la seguridad y el medioambiente.

Los valores que representan a la empresa son la honestidad y transparencia, buscando siempre la innovación y adaptabilidad frente a los cambios, generando trabajo en

equipo y fomentando la búsqueda de la pasión por lo que se hace y la lealtad entre compañeros. Todo esto, sumado al compromiso y la responsabilidad, buscando en todo su conjunto, cumplir con las expectativas del cliente.

4.3 Filosofía empresarial y cultura organizacional

Industrias Cormetal tiene como principal característica, una cultura que equilibra lo que es la tradición familiar con una nueva visión de modernización. La actual generación de la familia ha impulsado un cambio en cuanto a la esencia de la organización, generando el concepto de una empresa que se encuentra en constante aprendizaje con un gran fomento sobre innovación y colaboración. La relación que se busca con los empleados es de participación activa, mientras que con los familiares se espera mantener una comunicación abierta y transparente.

Es importante mencionar los aspectos que la empresa considera como antivalores, y que no está dispuesta a aceptar bajo ningún punto de vista, ya que entiende que es perjudicial para la vida de la organización. Entre ellos, encontramos la falta de integridad, la resistencia al cambio y la desconfianza y deslealtad.

4.4 Grupos de interés y relaciones organizacionales

A continuación se definen los grupos de interés más relevantes para la organización, como así también, la relación ideal que se busca con cada uno, entendiendo como estos vínculos generan impacto en el funcionamiento general de la organización y en la consecución de los objetivos propuestos en la misión y visión de la empresa.

Grupos de interés internos	Relación ideal
Familia	Comunicación abierta con apoyo mutuo y toma de decisiones estratégicas que logren preservar el legado familiar
Empleados	Ambiente colaborativo y que sea motivante, con una alta participación activa y logro de desarrollo profesional
Otros	Cuando se interaccione con consultores externos o colaboradores temporales, lograr una cooperación estratégica y alineación de objetivos

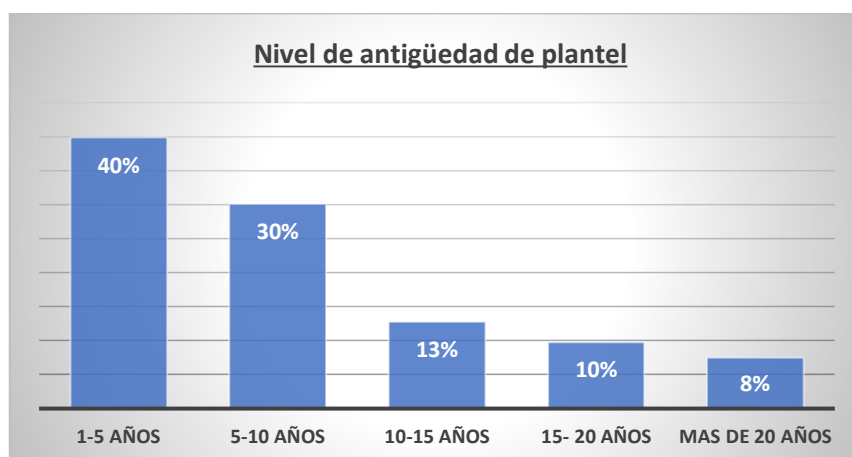
Grupos de interés externos	Relación ideal
Proveedores	Relaciones que se basen en la confianza y la calidad del suministro, generando acuerdos a largo plazo y una relación estable con buenos cimientos
Clientes	Fidelización de los clientes a través de productos con alta calidad y excelente atención al cliente

Competencia	Lograr una observación respetuosa y un aprendizaje continuo para poder mantener la competitividad sin comprometer los valores éticos
-------------	--

#### 4.5 Características demográficas de la fuerza laboral

En la unidad de negocios bajo estudio, la plantilla se conforma por empleados de diversas edades, teniendo personal joven y personal con una amplia trayectoria, a continuación, se expone la situación del personal en cuanto al nivel de actividad.

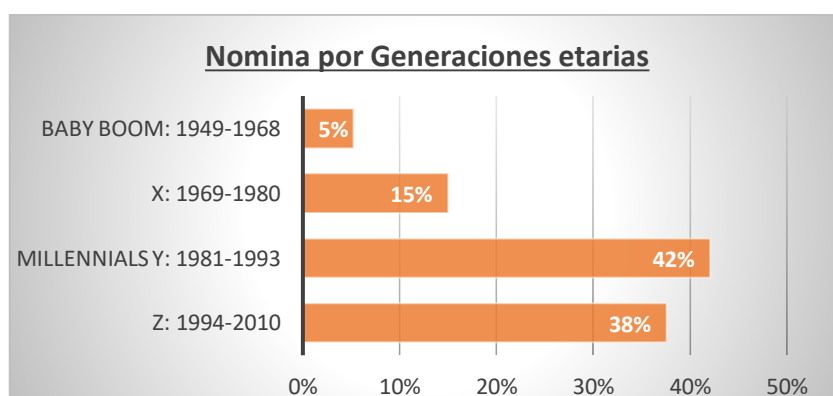
Ilustración 1: Clasificación del personal según antigüedad



Fuente: Elaboración propia

Un aspecto muy interesante, es poder complementar el análisis teniendo en cuenta la variable generacional que marca a toda la organización, por lo cual, se expone la situación del personal que trabaja en la fábrica y su clasificación por generaciones:

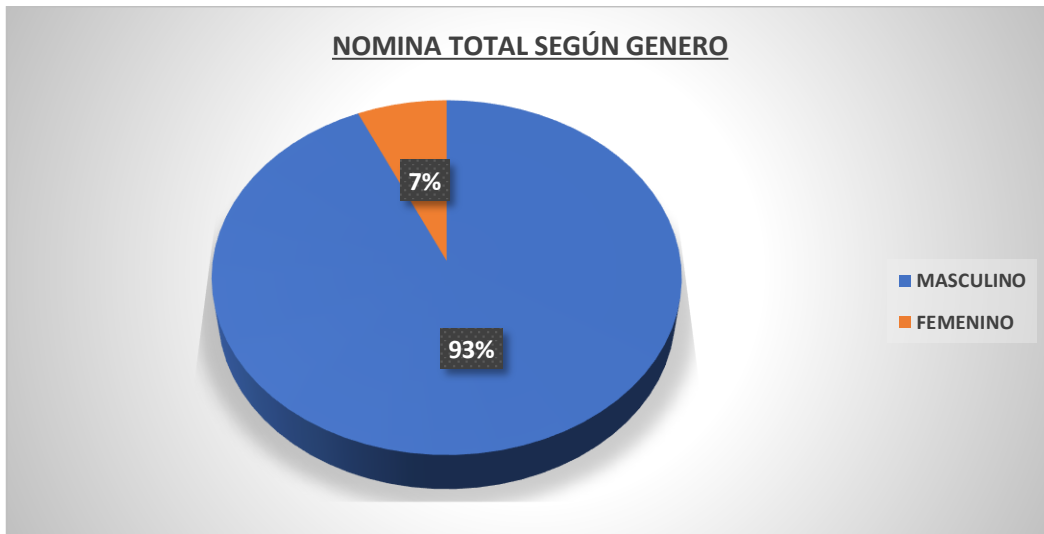
Ilustración 2: Clasificación del personal según generación



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la clasificación del personal según su sexo, se puede apreciar una característica bien definida, ya que la mayor parte del personal es de sexo masculino, según se detalla a continuación:

Ilustración 3: Clasificación del personal según sexo



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo este análisis, es importante mencionar que desde el año 2023, la empresa mantiene un proyecto de inclusión de género laboral, trabajando en conjunto con la Municipalidad de Villa María, ofreciendo capacitación y talleres de soldadura para mujeres que se encuentren en condición de desempleo. (Mundo Empresas, 2023)

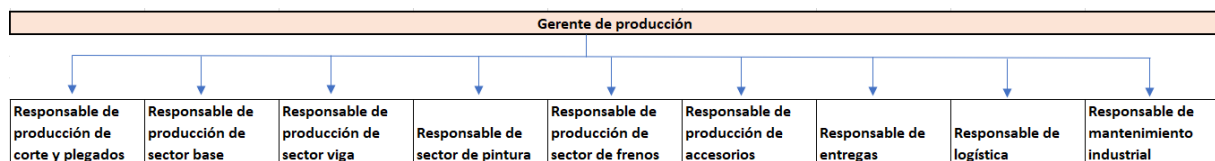
#### 4.6 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Industrias Cormetal, se manifiesta de manera jerárquica, con un enfoque vertical, que permite una gestión clara de sus operaciones. Enfocando el análisis hacia la unidad de negocios referida a la fabricación de remolques y acoplados, existen divisiones claras en las áreas de producción, comercial, industrial, administración y recursos humanos. Cada área tiene un gerente a cargo, al cual responden los responsables de las distintas áreas.

Esta estructura, logra una mejor coordinación entre las distintas actividades, mejorando la productividad y asegurando el cumplimiento de los estándares de seguridad y calidad establecidos por la organización.

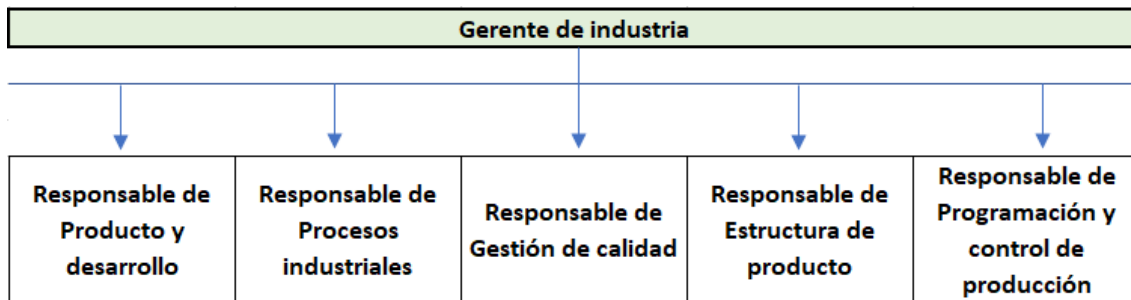
A los efectos prácticos de este proyecto, se muestra a continuación organigrama perteneciente a la unidad de Negocio bajo estudio, organizado por área funcional

Ilustración 4: Sector de producción



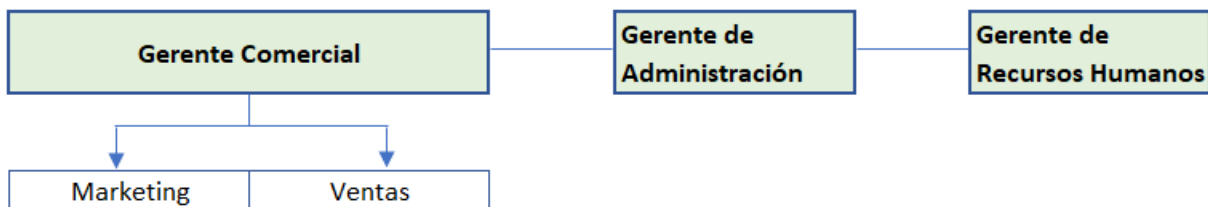
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Sector de Industria



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Sector comercial, administración y RRHH



Fuente: Elaboración propia

Cabe aclarar que la empresa encuentra en sus mandos gerenciales, a integrantes de la tercera generación, fiel demostración del empeño, crecimiento y continuidad que se ha transitado desde la línea fundadora. Sin embargo, los rasgos del origen familiar aún siguen vigentes, lo que suele ocasionar desafíos relacionados con la comunicación y definición de roles. Actualmente la empresa transita el camino hacia la modernización y el área de recursos humanos se esmera día a día para definir claridad en todos los procesos y promover una cultura de participación.

#### 4.7 Liderazgo en la organización

Como ya se describió en párrafos anteriores, la empresa se mantiene vigente desde el año 1947. En este contexto, a lo largo de su historia, los modelos de liderazgo fueron cambiando según el ciclo generacional que atravesaba Industrias Cormetal. Hoy, con la tercera generación en cargos gerenciales, se ha confirmado la continuidad exitosa de la empresa, manteniendo la identidad y valores fundacionales, pero también se generan controversias y desafíos en todo lo relacionado con la adaptación a nuevas tendencias en liderazgo y gestión empresarial.

Se puede mencionar que, en los primeros años, el liderazgo autocrático y jerárquico fue el que primó en las distintas instalaciones y áreas, ya que la línea fundadora era influenciada por las demandas de un sector en crecimiento y una urgente necesidad de

consolidación en el mercado. Este periodo fue destacado por la baja delegación de tareas y una estructura en cuanto a jerarquías bien definida y rígida.

Entre los años de 1990 y 2010, con la entrada de la segunda generación, comienza una transición lenta hacia un liderazgo que intentaba delegar mayor cantidad de tareas y responsabilidades, incorporando mayor cantidad de mandos medios con más autonomía, pero siempre prevaleciendo un sistema dirigista con supervisión directa, enfocado hacia la mejora de procesos productivos y excelencia operativa. Las decisiones estratégicas y el control organizativo se mantienen entre los líderes familiares.

En el presente, con líderes jóvenes, comandados por representantes de la tercera generación de la línea fundadora, se busca un nuevo estilo de liderazgo, acorde a las prácticas y costumbres de la actualidad. Existe una adaptación constante hacia el cambio y se busca valorar la autonomía, el reconocimiento y el desarrollo personal dentro de la organización. En este nuevo enfoque, el departamento de recursos humanos tiene un rol fundamental, ya que es el encargado de llevar adelante una serie de acciones e implementación de programas de capacitación, evaluaciones de desempeño, entre otras, que fomentan y ayudan a implementar el sistema propuesto.

Si bien es lo que se busca, el liderazgo que se ejerce actualmente es un tanto dirigista, por lo que las decisiones son tomadas en forma centralizada y en algunas situaciones, se controla directamente las actividades de los subordinados, ocasionando conflictos organizacionales derivados de falta de motivación y satisfacción laboral.

En su énfasis por encontrar soluciones a los problemas descritos, la empresa atraviesa un cambio de enfoque en cuanto al liderazgo, guiándolo hacia un esquema más transformacional y colaborativo, basado en las herramientas brindadas por el neuroliderazgo.

#### 4.8 Análisis FODA

Entendiendo que el análisis FODA es una poderosa herramienta que deja ver los factores internos y externos que afectan a una empresa, se procede a identificar las variables del mismo en la organización estudiada:

Tabla 1: Análisis FODA: Fortalezas y debilidades

<b>Análisis FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Internas</b>	- Amplia trayectoria y reputación en el sector metalúrgico.	- Débil comunicación en canales descendentes
	- Certificación ISO 9001/2000, que respalda su compromiso con la calidad.	- Resistencia al cambio en algunos niveles de la organización, dificultando la adopción de nuevas prácticas.

	- Personal calificado y comprometido	- Estilo de liderazgo dirigista en niveles de supervisión, lo que puede afectar la motivación y proactividad.
	- Excelencia del grupo humano – Buen clima laboral	- Carencia de sistema de gestión estandarizado
	- Asesorías empresariales sobre medición de tiempos, higiene y seguridad	- Ausencia de rutinas y agenda
	- Innovación en la producción de acoplados y semirremolques, diferenciándose en el mercado.	- Falta de claridad en los procesos y roles, generando conflictos en la gestión diaria.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Análisis FODA: Oportunidades y amenazas

<b>Análisis FODA</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<b>Externas</b>	- Expansión en mercados regionales e internacionales gracias a su capacidad de producción y calidad.	- Inestabilidad económica a nivel país, lo que afecta la capacidad de inversión y planificación a largo plazo.
	- Colaboración con instituciones y programas de formación, como la inclusión de mujeres en la soldadura.	- Cambios en la legislación laboral que pueden generar impacto económico
	- Adopción de tecnologías avanzadas para automatizar procesos y mejorar la eficiencia.	- Aumento de la competencia en el mercado local e internacional.
	- Potencial de diversificación en productos relacionados a su especialidad actual.	- Dificultades en la cadena de suministro debido a factores externos, como crisis internacionales.

Fuente: Elaboración propia

#### 4.9 Análisis PESTEL

Para entender el entorno en el que se la empresa desarrolla sus actividades, se procederá a realizar un análisis PESTEL, direccionado hacia el rol de los líderes de la empresa y la influencia que tiene el macroentorno en estos aspectos, teniendo en cuenta diversos factores:

- Factor político: Con la reciente aprobación de la Ley de Bases y Puntos de Partida para la libertad de los argentinos, se aprobaron cambios en lo que respecta a la

legislación laboral. Estos cambios tienen que ver con aspectos cruciales como la contratación, despidos y modalidades de trabajo. Con respecto a la contratación de empleados, se ha extendido el periodo de prueba a 6 meses, ofreciendo a las empresas la posibilidad de evaluar mejor a los nuevos empleados previo a la consolidación definitiva de la relación laboral. También se permitirá a las empresas optar por el reemplazo de las indemnizaciones tradicionales por despido, utilizando la creación de un fondo de cese laboral destinado a tal fin, buscando reducir el costo asociado a un despido laboral. (Iprofesional, 2024)

- Factor económico: En 2023 la situación económica del país ha sido bastante caótica, con una inflación acumulada del 211,4%, las empresas no han buscado acceso al crédito, debido a la inestabilidad en las condiciones de los mismos, tasas de interés, etc. Un giro de 360 grados se produjo con el gobierno de turno confirmado en el balotaje del 19 de noviembre del mismo año, ya que, en sus ideas liberales, busca la desregulación del mercado, la no intervención del estado, el recorte en el gasto público, sin tener una idea clara sobre cómo mantener un nivel de actividad económico mínimo. Bajo este contexto, las empresas deben enfrentarse a todas estas dificultades.

En lo que va del año 2024 se ha logrado estabilizar los precios, manteniendo cierta seguridad en lo que respecta a la explotación del sector industrial como así también, otros rubros del mercado. Se debe tener en cuenta que la evolución de la Economía del país, depende en gran medida, de que las políticas económicas implementadas por el nuevo gobierno tengan éxito y se pueda remontar la situación. Sobre lo expuesto, las autoridades gubernamentales proyectan una inflación del 130% interanual y un dólar oficial a \$1.016, lo que supone un gran logro luego de tanta inestabilidad. Estas previsiones son importantes porque dan indicios de como seguirá la actividad y, por lo tanto, sirve para que las empresas puedan planificar teniendo en cuenta estos indicadores. (Diario Ámbito, 2024)

- Factor social: los líderes argentinos deben adaptarse a dos factores sociales clave. Por un lado, el cambio en las expectativas laborales, ya que se está dando mayor prioridad a la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional, combinado con un buen clima de trabajo. El segundo factor, se enfoca en la inclusión y diversidad, ya que existe una presión creciente por parte de los empleados y la sociedad en su conjunto para que las empresas comiencen a ser más transparentes e inclusivas en sus políticas. (Randstad, 2023)

- Factor tecnológico: debido a la adopción de nuevas tecnologías, el rol del líder se ha visto afectado. Con la automatización de procesos e incorporación de softwares nuevos, los líderes no solo tienen que gestionar la eficiencia operativa, sino que también deben asegurarse de que sus equipos de trabajo se adapten a estos nuevos cambios, fomentando el aprendizaje continuo y alentando a su equipo a mantenerse capacitado. No se debe dejar de lado, que las regulaciones ambientales son cada vez más estrictas, por lo que los líderes

en argentina, tienen que lograr un equilibrio entre la productividad y la sostenibilidad. Esto se ve reflejado en un estudio que indica como la transformación digital necesita que los líderes se adapten a nuevas tecnologías y que sus colaboradores se mantengan actualizados (Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. 2018).

- Factor ecológico: desde hace un tiempo, con el aumento de regulaciones ambientales a nivel país, las empresas e industrias se ven en la obligación de adaptarse a estas nuevas prácticas de sostenibilidad. Para ello, los líderes deben asegurarse de transmitir a sus colaboradores la posición de la empresa con respecto a la política ambiental, para que exista una concordancia en toda la entidad. Cabe destacar, que las compañías argentinas se han adherido a la agenda 2030 liderada por las naciones unidas buscando un equilibrio entre el crecimiento económico con la sostenibilidad ambiental (Naciones Unidas Argentina, s. f)

- Factor legal: las leyes en lo que respecta a seguridad laboral, regulaciones sobre higiene y seguridad son uno de los puntos sobre los cuales toda organización debe prestar especial atención, tanto para asegurar el normal funcionamiento de la empresa, como para evitar acciones legales indeseadas. En argentina existen diversos tipos de regulaciones, laborales, impositivas, fiscales, ambientales, y todas afectan directa o indirectamente a los empleados, por lo que tener en claro la situación actual de Argentina es una de las obligaciones de un buen líder.

## 5. CAPITULO III: METODOLOGÍA Y DIAGNÓSTICO

Como ya se expuso en capítulos anteriores, este proyecto busca analizar el impacto del neuroliderazgo en la satisfacción laboral de los mandos medios de segunda línea de la fábrica de acoplados de Industrias Cormetal. Por ello, se opta por un enfoque de tipo exploratorio y descriptivo, lo que permite observar las variables relacionadas con el liderazgo y el efecto que tiene en el clima organizacional y el bienestar por parte de los empleados.

El estudio realizado es de corte transversal, ya que se analizarán aspectos específicos en un momento determinado, buscando permitir una descripción precisa de las características actuales de la organización.

### 5.1 Etapas de recopilación y evaluación de datos

Con el fin de lograr un análisis integral y completo, fueron implementadas varias herramientas de recopilación y evaluación de datos, que combinan distintas fuentes y técnicas.

#### 1. Revisión documental y fuentes secundarias:

- Para conocer la estructura organizativa, los roles y responsabilidades de las distintas áreas, se recopilaron documentos internos de la empresa, examinando organigramas, manuales de procedimiento, puestos de trabajo y evaluaciones de desempeño (ver anexos)
- También fueron consultadas fuentes secundarias, como estudios del sector metalúrgico y normativas de calidad como Normas ISO 9001:2000, para poder entender el contexto, las prácticas y estándares a los que se adecua la organización.

#### 2. Encuestas de clima laboral:

Se utilizaron encuestas de clima laboral en casa central y en la unidad de negocio analizada. Las mismas, incluyeron una serie de puntos sobre claridad de roles, motivación, acceso a herramientas de trabajo y como se percibe el liderazgo ejercido en la empresa.

Estas encuestas permiten la captación de datos cuantitativos relacionados con distintos aspectos del ambiente de trabajo y liderazgo. Es destacable mencionar, que se recolectaron datos de 151 empleados, de los cuales 100 pertenecen a la fábrica de acoplados. (Ver anexos)

#### 3. Cuestionario de Diagnostico Organizacional

Fue implementado un cuestionario de diagnóstico organizacional dirigido a todos los niveles de la organización, con varias preguntas involucradas en la profesionalización, comunicación y claridad de roles. El mismo fue diseñado para

proceder con la evaluación de la estructura y cultura de la empresa, que afectan a la satisfacción y el desempeño. (ver anexo 9)

#### 4. Entrevistas semiestructuradas

En cuanto a los mandos gerenciales, se procedió a tener entrevistas con el Director General y líderes de las áreas clave de la organización, para recolectar la información en cuanto a la percepción que tienen los líderes sobre la organización, el ambiente de trabajo y la motivación.

Estas entrevistas están orientadas hacia temas específicos como estrategias para retención de talentos, la satisfacción de los colaboradores, y la percepción de liderazgo en la organización. (ver anexo 4)

#### 5. Observación directa

Las herramientas utilizadas anteriormente, fueron complementadas con visitadas realizadas a la organización. Se pudo acceder a información interna suministrada por el departamento de Recursos Humanos, como organigramas, manuales de procedimiento y entrevistas. Se pudo observar las distintas áreas dentro de la empresa, enfocado hacia una visión crítica sobre la fábrica de acoplados.

### 5.2 Técnicas de análisis de datos

Los datos que se obtuvieron, fueron procesados y analizados utilizando varias herramientas y metodologías que permitieron asegurar un análisis exhaustivo y con profundidad. Este enfoque logra tener una comprensión holística e integral de los factores más importantes que influyen en el clima organizacional y la satisfacción laboral.

Según lo detallado en capítulos anteriores, el proyecto busca analizar el impacto del neuroliderazgo en la satisfacción laboral de los mandos medios de la fábrica de acoplados de Industrias Cormetal. Por ello, se opta por un enfoque de tipo exploratorio y descriptivo, lo que permite observar las variables relacionadas con el liderazgo y el efecto que tiene en el clima organizacional y el bienestar por parte de los empleados.

- Análisis cualitativo: Las entrevistas denominadas “semiestructuradas” que se realizaron a los líderes de área, se transcribieron y fueron sometidas a una codificación temática, para lograr encontrar categorías o patrones claves que surgen de las respuestas. Dicha codificación temática fue realizada siguiendo un enfoque inductivo, buscando extraer temas recurrentes y construyendo categorías en base a las palabras y comentarios más mencionados por quienes fueron entrevistados.
- Análisis cuantitativo: Los datos obtenidos a partir de las entrevistas de clima laboral, se procesaron a través de estadísticas descriptivas, ya que permite tener una lectura correcta sobre las respuestas emitidas por los empleados.

Estas estadísticas consisten en frecuencias, promedios, porcentajes, entre otras, que permiten identificar tendencias y patrones recurrentes. A su vez, permite poder tener una mayor visión en cuanto a las diferencias entre distintos grupos, como por ejemplo, la percepción de los empleados de casa central en contraste con los empleados de la fábrica de acoplados, como también las diferencias etarias que se dan en la organización.

### 5.3 Modelo de trabajo para el desarrollo de la propuesta

Para que la implementación del neuroliderazgo en la fábrica de acoplados de industrias Cormetal sea efectiva, es necesario presentar un modelo metodológico adaptado. Con este modelo, se busca ofrecer un marco de referencia que se base en teorías de liderazgo y cambio organizacional, incluyendo los 8 pasos de Kotter (1997) como guía principal, con algunos ajustes específicos preparados para la organización y su realidad.

Es necesario destacar que tener un modelo estructurado de estas características, permite:

- Profesionalizar el enfoque de intervención, generando garantías en cuanto a la fundamentación práctica y teórica de la propuesta
- Facilitar el seguimiento y evaluación mediante indicadores definidos para cada fase
- Replicabilidad, de modo que el modelo pueda aplicarse y adaptarse a otras empresas y situaciones, demostrando la eficacia del mismo

El modelo elegido, consta de cinco fases, cada una con su detalle de acciones y objetivos específicos:

#### Fase 1: Inicial

- Objetivo: Definir la necesidad del cambio y establecer una base de entendimiento entre los mandos medios y directivos

En definitiva, en esta fase se busca mostrar la urgencia con la que se necesita comenzar a emplear prácticas de neuroliderazgo, para que sea tema de conversación en todos los niveles operativos y/o gerenciales. Se busca crear los cimientos para generar el cambio organizacional partiendo desde la concientización de los líderes con respecto a la importancia del neuroliderazgo. A su vez, es imprescindible conocer las opiniones de los empleados y líderes con respecto a este punto.

#### Fase 2: Crear el clima de cambio

- Objetivo: Generar una mentalidad de cambio organizacional y abrir espacios de diálogo sobre el neuroliderazgo

Se debe promover un cambio cultural en la empresa, fomentando una fuerte disposición positiva hacia el neuroliderazgo. Esto se logrará con la guía de los líderes referentes de las distintas áreas, para ello, deben estar en sintonía y transmitir un mensaje claro para que sea entendido y bien recibido por todos.

#### Fase 3: Comprometer y capacitar a la organización

- Objetivo: Asegurar que todos los niveles de la empresa estén alineados y capacitados para implementar el cambio.

El enfoque con el que se encara esta fase implica anticiparse al traslado de las prácticas aprendidas al normal funcionamiento de la organización, logrando una integración en todos los procesos organizacionales. Para ello, es importante generar programas y planes que prevean capacitaciones para todos los niveles, reforzando los aspectos más importantes en cada nivel. A su vez, en esta etapa se deben identificar los obstáculos presentados (si los hubiere) y determinar posibles soluciones o correcciones.

#### Fase 4: Implantar y sostener el cambio

- Objetivo: Implementar prácticas de neuroliderazgo en el día a día de la organización y garantizar su sostenibilidad a largo plazo

Trasladar y llevar a la práctica los conocimientos aprendidos, es el objetivo fundamental de esta fase, acompañado de una planificación estratégica para poder sostener el cambio cultural en el tiempo, priorizando la creación de mecanismos que garanticen el cumplimiento de la propuesta planteada a lo largo del tiempo, convirtiéndola en un estilo de vida organizacional.

#### Fase 5: Revisión

- Objetivo: Evaluar el impacto de la implementación y ajustar el modelo según resultados

La etapa final está orientada hacia la medición del impacto ocasionado por la implementación del proyecto. En este punto se identificarán áreas de mejora y ajustes correspondientes para que el modelo sea eficiente, logrando así cumplir con los objetivos propuestos y que el neuroliderazgo se convierta en un estándar dentro de Industrias Cormetal. Es importante mencionar, que en este punto se mostrarán y analizarán los indicadores utilizados y los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el modelo mediante gráfico que permite entender el cambio de manera dinámica:

Ilustración 7: Modelo metodológico



Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Diagnóstico organizacional

### 5.4.1 Introducción:

En este apartado, se busca llevar adelante una evaluación sobre la situación actual de la unidad de negocio bajo estudio, con enfoque en la gestión de talento, clima organizacional y prácticas de liderazgo. Para ello, se responde a preguntas que son centrales en cuanto al entendimiento de la cultura y el ambiente laboral, con el fin de poder presentar una propuesta de neuroliderazgo adecuada y personalizada.

Según los datos que se obtuvieron de una de las encuestas realizadas, surge que el 65% de los empleados considera que existe falta de claridad en los roles asignados, sumado a un 42% que piensan que la comunicación entre las áreas es insuficiente.

### 5.4.2 Planificación estratégica y gestión de talento

1. **Objetivos estratégicos:** la empresa tiene bien definidas las metas de aquí a 3-5 años, direccionadas hacia el crecimiento y expansión del mercado, desarrollo de nuevas capacidades y adopción de prácticas innovadoras en gestión de talentos.

Sin embargo, es evidente la brecha que existe entre las aspiraciones estratégicas y los recursos actuales disponibles para la ejecución, por lo que debe planificarse cuidadosamente.

2. Relación de RRHH con otras áreas: la organización busca generar una alineación fluida entre recursos humanos y las áreas operativas de la organización, aunque de las encuestas e información recabada, es notoria la necesidad de fortalecer el vínculo existente para que la gestión de talento este en sintonía con las demandas de producción y financieras.
3. Evaluación de preparación: los líderes y mandos medios han expresado la necesidad de poder contar con un equipo de recursos humanos más robusto y presente en la organización, especialmente ante la necesidad de afrontar los cambios estructurales y de la formación de líderes en cuanto a habilidades emergentes como la comunicación y la adaptabilidad.

#### 5.4.3 Cultura organizacional

- Valores y cultura: Industrias Cormetal posee una cultura que está orientada hacia la disciplina y la eficiencia, ya que estas características le han dado respaldo en la posición que mantienen desde hace tantos años dentro del sector metalúrgico. Surge la urgencia de evolución de esta cultura hacia una de mayor adaptabilidad y apertura hacia la innovación, ya que será imprescindible para afrontar los desafíos que presenta el mercado actual.
- Satisfacción y clima laboral: De la información recabada surge que el nivel de satisfacción que presentan los empleados es moderado, ya que el 21% opina que no recibe feedback sobre su desempeño, el 33% piensa que su supervisor no muestra interés por él, el 38% indica que no percibe la generación de estímulos por parte del supervisor para su desarrollo profesional y aprendizaje. Todo esto alineado con la falta de beneficios más allá de lo económico, ya que se produjo una reducción el 81% al 45% en cuanto al año 2023.

#### 5.4.4 Aprendizaje continuo y capacitación

- Herramientas y procesos actuales: Se denota que existe un porcentaje alto, cercano al 35% de los empleados que indican no contar con los materiales y herramientas necesarias para realizar bien su trabajo, sumado a la falta de capacitaciones varias que existen. A su vez, es importante destacar el trabajo que está realizando la organización para poder capacitar e incorporar mujeres en la nómina, dentro del rubro metalúrgico.

- Nivel de digitalización y aprendizaje: en cuanto a la profesionalización de los empleados, es importante mencionar que el 43,7% no ha terminado sus estudios secundarios. Debido al alto porcentaje, la organización ofrece un programa de finalización de estudios secundarios. En cuanto al nivel de digitalización, no existen muchos avances en este sentido, debido al desconocimiento tecnológico a nivel global.

#### 5.4.5 Atracción y selección de talentos

- Dentro de la organización, el 40% de los empleados tiene hasta 5 años de antigüedad, y de los datos obtenidos a través de entrevistas conversacionales con algunos de ellos, se llega a la conclusión que aproximadamente el 50% de los empleados, eligen la empresa por su estabilidad laboral. (ver anexos)
- En cuanto al rango etario, la nómina de empleados está compuesta mayormente por 2 generaciones, Millenials y Z, por lo que la necesidad de la empresa es mantener estos niveles, por lo tanto, debe entender que cosas atraen y captan a estos empleados. (ver anexos)

#### 5.4.6 Cultura del compromiso y retención del talento

- Promoción de la cultura del talento: en la fábrica de acoplados, la cultura se fomenta desde un enfoque de respeto, transparencia y desarrollo profesional. Se han organizado actividades de integración y programas de capacitación que buscan la profesionalización de puestos y reforzar la pertenencia y el sentido de la comunidad.
- Las principales razones por las que un empleado quiere permanecer en la empresa, tienen que ver con la estabilidad de la empresa y la posibilidad de crecimiento dentro de la misma. Actualmente, no existe un programa solido de retención de talentos, pero se busca formalizarlo, con la inclusión de incentivos y beneficios claros para los empleados.
- Con respecto a la identificación de talento clave, no existen pautas claras para poder reconocerlo y potenciarlo, por lo que se debería hacer énfasis en este punto, para poder explotarlo a futuro, en conjunto con un plan de desarrollo y reconocimiento para talentos clave.

#### 5.4.7 Gestión del rendimiento y evaluación

- Modelo actual de evaluación de desempeño: en los últimos años, se ha puesto en práctica un sistema de evaluación anual basado en indicadores

de rendimientos y competencias específicas. Este modelo, ha permitido a la organización tener una visión general de desempeño, pero falta una retroalimentación continua, lo que limita el desarrollo a corto plazo.

- Con respecto a la captación de datos, las herramientas digitales empleadas son las básicas utilizadas en cualquier gestión de evaluaciones. Si bien, es útil para recopilar información, se hace necesario pensar en una plataforma integral que permita retroalimentación en tiempo real y un análisis mucho más detallado con respecto a resultados.

#### 5.4.8 Desarrollo de líderes 4.0

- Competencias de líderes actuales: los líderes actuales de la organización se destacan por competencias técnicas y la gestión operativa, pero reconocen que les cuesta mucho cuando se trata de adaptabilidad, visión estratégica y capacidad para gestionar el cambio.
- Rotación asociada al liderazgo: la empresa no cuenta con datos certeros en cuanto a la correlación entre la rotación del personal y el liderazgo, pero se observa que la satisfacción laboral es menor cuando hay supervisores con estilos de liderazgo más rígidos y menos colaborativos.
- Actualmente, el estilo de liderazgo predominante en la organización es el directivo, que a su vez, se orienta a las tareas. Es por ello, que desde el área de recursos humanos se busca revertir esta situación y fomentar un liderazgo más colaborativo, integral y de apoyo.

#### 5.4.9 Digitalización del Departamento de Recursos Humanos

- La digitalización en la fábrica es moderada, especialmente en las áreas que son operativas, se cuenta con plataformas básicas para nómina y evaluación de desempeño, por lo que aún no se ha podido desarrollar ningún sistema integral de gestión de talento.
- Hoy por hoy, la organización debe reforzar sus competencias en lo que respecta a herramientas digitales y adaptabilidad a nuevas tecnologías.
- La toma de decisiones de la empresa se basa en información que se recopila manualmente y a través de reportes de desempeño básicos, por lo que incrementar el nivel de digitalización puede traer múltiples beneficios en este sentido.

#### 5.4.10 Diversidad y desarrollo en la organización

- Desafíos principales en la diversidad: El desafío más grande al que tiene que enfrentarse la empresa, es el equilibrio en las brechas generacionales y lograr adaptar sus políticas para dar respuesta a las expectativas de cada grupo. Actualmente, no se cuenta con una política de diversidad formal y por lo tanto, existen varias limitaciones en este punto.
- Generaciones dentro de la organización: de acuerdo con la información recabada, dentro de la fábrica de acoplados conviven 4 generaciones distintas (baby boomer, generación x, millenials y generación z), por lo que hace que la gestión de la cultura organizacional tome un papel fundamental en la organización, para que la convivencia entre todas las generaciones sea pacífica y se logre una comunidad.
- Por el momento, la organización solo desarrolla sus actividades en Argentina. No obstante, hay diversidad cultural en cuanto a valores y costumbres en los equipos de trabajo.

#### 5.5 Fortalezas y debilidades

Luego de todo el análisis y diagnóstico realizado, se presenta un cuadro de fortalezas y debilidades que ha sido elaborado partiendo de los datos que se obtuvieron durante el diagnóstico organizacional.

*Tabla 3: Fortalezas y debilidades encontradas*

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
<b>1. Planificación estratégica</b>	La empresa cuenta con objetivos claros a mediano y largo plazo. Implementa herramientas de calidad como las normas ISO 9001:2000.	Falta de alineación estratégica entre algunas áreas clave y los objetivos organizacionales.
<b>2. Cultura organizacional</b>	Fuerte identificación con la empresa por parte de los empleados de mayor antigüedad.	Persistencia de rasgos culturales de una organización familiar que dificultan la formalización de roles y procesos.
<b>3. Desarrollo</b>	Existe interés en implementar programas de capacitación y desarrollo continuo.	Escasa planificación estructurada para el crecimiento profesional de los empleados.
<b>4. Atracción y Selección</b>	Buen posicionamiento regional como empleador confiable.	Falta de políticas activas para atraer talento joven y diverso.
<b>5. Retención de talento</b>	Más del 80% del personal se siente motivado y considera que la empresa es un buen lugar para trabajar.	Ausencia de un sistema formal de reconocimiento y retención para talentos clave.

Aspecto	Fortalezas	Debilidades
<b>6. Rendimiento</b>	Evaluaciones de desempeño implementadas con periodicidad en algunas áreas clave.	Falta de integración entre los resultados de las evaluaciones y las acciones de mejora individual y organizacional.
<b>7. Liderazgo</b>	Alta motivación en los líderes por la transición hacia un modelo de liderazgo transformacional.	Predominio de estilo dirigista en mandos medios que afectan la satisfacción laboral y la comunicación interna.
<b>8. Digitalización</b>	Uso de herramientas tecnológicas en procesos administrativos y operativos.	Bajo nivel de digitalización en áreas clave como Recursos Humanos, con procesos manuales en gestión del talento.
<b>9. Diversidad</b>	Presencia de iniciativas recientes para incluir más mujeres en puestos operativos.	Falta de políticas formales para gestionar la diversidad generacional y de género.
<b>10. Retroalimentación</b>	Uso de encuestas de clima laboral y entrevistas para recolectar opiniones y percepciones de los empleados.	Falta de mecanismos sistemáticos para dar seguimiento a las recomendaciones surgidas en los procesos de retroalimentación.

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.6 Conclusiones diagnósticas

El diagnóstico realizado sobre la fábrica de acoplados de Industrias Cormetal S.A, ha permitido identificar tanto fortalezas como debilidades en varios aspectos importantes de su estructura organizacional, cultura corporativa y gestión de talentos. Estas conclusiones están fundamentadas en datos recolectados provenientes de encuestas, entrevistas y observación directa.

#### 1. Fortalezas organizacionales:

- Existe fuerte compromiso de los empleados hacia sus responsabilidades, ya que más del 90% del personal declara conocer sus tareas y el impacto de su trabajo en la empresa
- Los canales de comunicación, son destacados por los empleados como adecuados, y un 92% menciona que existe ambiente de compañerismo positivo.
- La implementación de las normas ISO 9001:2000 es un claro ejemplo del compromiso hacia la mejora continua y la calidad buscada en los procesos productivos.

#### 2. Áreas de mejora detectadas:

- Se evidencio una cultura organizacional con rasgos característicos y propios de una empresa familiar, destacando informalidad en algunos roles y procesos, generando falta de claridad en la estructura y afectando a la profesionalización.
- En cuanto al liderazgo, en los mandos medios predomina el liderazgo dirigista, por lo que enfocarse en generar un cambio hacia un liderazgo transformacional sería un paso importante para la organización
- La digitalización en áreas críticas como recursos humanos sigue siendo baja, con procesos manuales que provocan la ralentización de la gestión del talento y la implementación de estrategias de desarrollo

### 3. Gestión del talento y liderazgo

- Si bien la empresa ha iniciado los esfuerzos por implementar un estilo de liderazgo transformacional, todavía no está implementado en los distintos niveles jerárquicos, especialmente en los mandos medios.
- Generar políticas formales dirigidas a la retención de talentos, sumado a planes de desarrollo que sean sistematizados puede ser muy satisfactorio para los empleados, fomentando la motivación y profesionalización

### 4. Diversidad e inclusión:

- Industrias Cormetal ha tomado iniciativas relevantes en cuanto a la inclusión de mujeres en puestos operativos, demostrando su interés en este tipo de políticas, por lo que desarrollar políticas formales para gestionar y promover la diversidad generacional y de género es un punto sobre el cual se puede trabajar

### 5. Oportunidades de mejora estratégica:

Mas allá de los desafíos a los que se enfrenta la organización, se presenta un entorno favorable para la implementación de prácticas innovadoras como lo es el neuroliderazgo, y que las encuestas indican que más del 80% del personal considera que Industrias Cormetal es un buen lugar para trabajar.

## 5.7 Relaciones de la propuesta de valor con el diagnostico

A continuación, se presenta cuadro descriptivo con el análisis detallado donde se vinculan los objetivos planteados en la propuesta con las fortalezas y debilidades identificadas en el diagnostico organizacional. Dicha relación, permite entender como influyen las características de la empresa, en la viabilidad y dirección de las acciones que se proponen.

<b>Objetivos de la propuesta</b>	<b>Fortalezas o debilidades relacionadas</b>	<b>Observaciones</b>
Mejorar la satisfacción laboral de los empleados a través de neuroliderazgo aplicado en los mandos medios de segunda línea.	<b>Debilidad:</b> Predominio de un liderazgo dirigista en mandos medios.	Es necesario implementar un enfoque transformacional que fomente la colaboración y motivación.
Optimizar la comunicación interna y clarificar roles organizacionales.	<b>Debilidad:</b> Cultura organizacional con informalidad en procesos y roles.	La capacitación en liderazgo transformacional será clave para mejorar la comunicación.
Incrementar a retención de talento clave.	<b>Debilidad:</b> Ausencia de políticas formales de retención de talento y desarrollo profesional.	Se requiere un plan de desarrollo integral y estrategias de reconocimiento.
Digitalizar procesos de Recursos Humanos.	<b>Debilidad:</b> Nivel bajo de digitalización en RRHH.	Es necesario implementar herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de personal.
Fortalecer la cultura de diversidad y compromiso.	<b>Fortaleza:</b> Alta percepción de compromiso entre colaboradores (más del 80%).	Aprovechar esta fortaleza para consolidar la cultura de diversidad e inclusión.

## 6. CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el plan de acción que se ha diseñado para poder implementar el modelo de neuroliderazgo en la fábrica de acoplados de Industrias Cormetal. Dicho plan, está estructurado y dividido en cinco fases, para adaptarse a las necesidades y objetivos específicos de la organización. Cada una de las fases, cuenta con un objetivo lo suficientemente claro incluyendo un conjunto de acciones pensadas de manera estratégica con elementos claves que guían su ejecución y evaluación.

Esta implementación tiene como fin la transformación de la cultura organizacional que caracteriza a la organización, para generar mejoras en el compromiso, la satisfacción laboral y el rendimiento de los mandos medios y así, poder contagiarlo a todos los colaboradores. Por ello, el enfoque con el que se encara el proyecto debe ser progresivo, comenzando por la concientización y culminando en la consolidación de los cambios.

### 6.1 Fase uno: Fase inicial

El objetivo, es poder clarificar y definir la necesidad de cambio a la cual se enfrenta la empresa, y lograr establecer una base que sirva de entendimiento entre los mandos medios y directivos.

Para lograr el objetivo es fundamental definir las bases que servirán para la implementación del neuroliderazgo. El proceso comienza por la concientización de los mandos directivos y mandos medios, ya que es donde se hará foco para comenzar con el cambio cultural. Es necesario buscar un entendimiento que sea común sobre la importancia del neuroliderazgo y sus beneficios, tanto a nivel organización como así también, para cada uno de los colaboradores.

Las actividades que se deben realizar en esta fase son:

1. Diagnóstico inicial de percepción: se debe realizar una breve encuesta a los mandos medios y directivos, para conocer lo que piensan y su percepción con respecto al liderazgo que se aplica en la actualidad. También se deberán identificar las barreras iniciales o resistencias frente al cambio que puedan ser conflictos a futuro. (Ver anexo 6)
2. Presentación del modelo de neuroliderazgo: para lograr una correcta implementación, se procederá a organizar una reunión inicial con los líderes y directivos de las áreas clave, presentando el modelo del neuroliderazgo y explicando los objetivos del proyecto. Para concertar exitosamente esta reunión, se realizará una jornada didáctica en una casa de campo, en una ubicación alejada de la ciudad para que se logre un ambiente relajado y participativo, con pocas distracciones. (Ver anexo 7)

3. Establecimiento de acuerdos iniciales: se definirán con los líderes los objetivos que sean prioritarios para la implementación y se tratarán las expectativas a corto plazo como también los beneficios esperados.
4. Identificación de líderes clave: se hará foco en la individualización de los líderes más fuertes dentro del grupo, ya que son los elegidos para actuar como agentes de cambio durante todo el proceso.
5. Comunicación inicial a los empleados: para finalizar la etapa inicial, se realizará un comunicado oficial que transmita de manera clara y sencilla, cuáles son los aspectos más importantes del neuroliderazgo y cómo puede otorgar una gran cantidad de beneficios a toda la empresa en general.

Teniendo en cuenta todas las actividades que deben realizarse, se estima una duración de 2 meses.

## 6.2 Fase dos: Crear clima de cambio

En este punto, se generará una mentalidad que busque el cambio organizacional y se puedan abrir nuevos espacios de diálogo en lo que respecta al neuroliderazgo, buscando la promoción de un ambiente receptivo, utilizando estas herramientas para mejorar la satisfacción laboral.

Actividades a desarrollar en esta fase:

- ✓ Jornadas de sensibilización: generando talleres introductorios para mandos medios y superiores, donde se profundizará lo visto en la fase 1 y hacer énfasis en la gestión actual de liderazgo en la empresa.
- ✓ Se presentarán casos de éxito, demostrándolo a través de comparaciones entre empresas que implementaron neuroliderazgo y empresas que no lo hicieron, y poder visualizar los beneficios en cuanto a disminución de ausentismo, aumento de retención de talento y mejora en el clima laboral.
- ✓ Elaboración de Intranet para capacitaciones internas: se diseñará una intranet corporativa que centralice recursos de capacitación relacionados con el neuroliderazgo, permitiendo acceso a los mandos medios y superiores al contenido de forma gratuita, proyectando la extensión a todos los empleados en el futuro (Ver anexo 8).
- ✓ Encuestas y reuniones de monitoreo: se aplicarán encuestas previas y posteriores a las jornadas, lo que se reforzará con reuniones semanales durante el tercer mes de aplicación, optimizando una hora por líder.

### 6.3 Fase tres: Comprometer y capacitar

El objetivo de la presente fase, es asegurar que todos los niveles de la empresa estén alineados, vinculados y capacitados para afrontar el cambio hacia el neuroliderazgo, otorgando las herramientas y conocimientos necesarios para poder llevarlo a cabo.

Para fortalecer el compromiso entre los líderes y colaboradores se aplicarán programas de capacitación específicos, buscando garantizar que todos los participantes comprendan como aplicar los principios del neuroliderazgo en cada uno de sus puestos de trabajo.

Actividades principales:

- Desarrollo de programas de capacitación:

Se diseñan sesiones específicas para los líderes y los mandos medios, con el fin de profundizar en gestión emocional en el trabajo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, adoptando las sesiones según el nivel jerárquico para poder maximizar el impacto.

- Plan de mentoring:

Se realizará la implementación de un plan de mentoreo en el que los líderes experimentados guíen a los mandos medios, para la adopción de prácticas de neuroliderazgo propuestas, facilitando sesiones individuales y grupales para ir resolviendo las dudas que puedan surgir sobre la marcha, y a su vez, reforzar conceptos aprendidos.

Para poder realizar un seguimiento en este punto, se contemplarán evaluaciones al durante el proceso, incluyendo una evaluación integral al finalizar el plan.

- Simulaciones y dinámicas prácticas:

La inclusión de talleres donde se realicen simulaciones de escenarios laborales reales donde se produzca la aplicación de los principios pretendidos por la empresa, es un aspecto fundamental dentro de esta etapa, ya que además de poner en práctica lo aprendido, se puede evaluar el desempeño de los participantes y además, ofrecer retroalimentación inmediata.

- Materiales de apoyo:

En concordancia con el desarrollo de la plataforma de intranet, se debe incluirá en la misma un apartado que sirva de biblioteca virtual, que incluya videos, casos prácticos y todo lo relacionado con aspectos clave del neuroliderazgo para que los participantes puedan tener acceso en cualquier momento y en cualquier lugar.

Indicadores a utilizar:

- Participación activa: medición del porcentaje de asistentes a las capacitaciones programadas.
- Porcentaje de finalización del programa de mentoring.
- Observación directa y encuestas realizadas para poder mantener un seguimiento durante las primeras semanas posteriores al plan.

- Realización de encuestas de satisfacción sobre la calidad, relevancia y contenido del plan.
- Porcentaje de utilización de biblioteca virtual por parte de los usuarios.

#### 6.4 Fase cuatro: Implantar y sostener

Esta fase se centra en poder trasladar los conocimientos adquiridos anteriormente, a la operatividad y desarrollo normal de la empresa. Para lograr esto, se deben implementar políticas específicas que incluyan el monitoreo continuo, que permita ir reajustando y reforzando las prácticas en función a las necesidades de la organización.

Actividades principales:

- Integración en procesos organizacionales: dentro de las políticas internas de la empresa, se comenzarán a incluir evaluaciones de desempeño enfocadas hacia el neuroliderazgo, en conjunto con reuniones de equipo y planificación estratégica.
- Creación de políticas de refuerzo: habrá un establecimiento de incentivos para los líderes y equipos que demuestren la adopción efectiva del neuroliderazgo, acompañando con un reconocimiento público.
- Sistemas de retroalimentación continua: implica la creación de mecanismos conocidos como reuniones, encuestas rápidas, buzones de sugerencias, etc. para recopilar opiniones sobre el progreso del cambio y poder utilizar estos datos en tiempo real.
- Seguimiento de indicadores: se deben establecer un sistema de monitoreo para corroborar que los indicadores establecidos en etapas anteriores sean cumplidos y se pueda tomar medidas para corregir las desviaciones, logrando una comparación entre los resultados obtenidos y los esperados.
- Apoyo continuo a líderes: Se incluye la participación activa en cuanto a sesiones de coaching personalizado para líderes de mandos medios que tengan que enfrentar desafíos complejos a la hora de implementación del proyecto.
- Promoción del cambio cultural: se realizará una comunicación eficiente y clara con respecto a los avances del proyecto y los resultados obtenidos, incluyendo campañas internas para la consolidación del neuroliderazgo como un valor fundamental dentro de la organización.

Indicadores a utilizar:

- Adopción de prácticas: se mide en porcentaje, la implementación de prácticas que integren los principios de neuroliderazgo, llevadas a cabo por los mandos medios, incluyendo número de reuniones y calidad de las mismas.
- Impacto en el clima organizacional: Medición de resultados a través de encuestas de satisfacción laboral y comparación con los resultados obtenidos previo a la

implementación del proyecto. También, se analizará la reducción de conflictos internos y las mejoras en cuanto a percepción del liderazgo adoptado.

### 6.5 Fase cinco: Revisión y control

Una vez que se han logrado todas las fases anteriores, se debe procurar la evaluación con precisión con respecto al impacto que tuvo la implementación del proyecto y su extensión a aspectos clave como la organización, rotación, ausentismo, accidentes de trabajo, desarrollo de competencias, etc.

Por lo tanto, esta fase es sumamente importante, ya que se puede medir el alcance real de los resultados que se obtuvieron por la aplicación del método propuesto. A través del análisis de todos los indicadores, se podrá determinar el éxito y la eficiencia lograda, producto de una implementación lograda con inteligencia, estrategia e integridad.

Actividades principales:

- Recolección de datos: implementación de encuestas estructuradas para la medición de satisfacción laboral y el impacto del neuroliderazgo en el desempeño individual, en conjunto con la recolección de datos históricos en cuanto a indicadores clave como rotación, ausentismo, entre otros.
- Análisis comparativo: se utilizarán herramientas estadísticas para poder llevar adelante un análisis de datos, que permita realizar comparaciones entre el periodo donde se comienza a ejecutar el neuroliderazgo y periodos anteriores.
- Informe de impacto: elaboración de un reporte que integre datos cualitativos y cuantitativos, destacando logros alcanzados, oportunidades de mejora, con la inclusión de gráficos, tablas y tendencias para una interpretación rápida y sencilla de resultados.

Indicadores a utilizar (KPI):

- Rotación del personal: se procederá a medir la tasa de rotación antes y después de la implementación del modelo propuesto, incluyendo evaluaciones cualitativas en cuanto a razones de salida de empleados clave, identificando si la modalidad de liderazgo influyo en su decisión.
- Ausentismo laboral: Comparación del porcentaje de ausentismo en el periodo previo y posterior a la implementación del modelo. A su vez, se analizarán las causas más frecuentes de ausencias y su relación con factores de liderazgo y clima laboral
- Accidentes laborales: se realizará un monitoreo de la cantidad de accidentes reportados en el periodo de aplicación del modelo, y se extrapolaran los resultados con los del periodo anterior, identificando además, mejoras en seguridad, como resultado de prácticas de neuroliderazgo enfocadas en la prevención y el bienestar.

- Grado de desarrollo de competencias: se generarán evaluaciones de habilidades clave adquiridas por los mandos medios, mediante programas de capacitación. Se incluye la utilización de intranet y realización de cursos y descarga de material de estudio.

- Eficiencia productiva: se llevará un análisis de métricas de producción que incluya variables como unidades fabricadas, tiempos de fabricación, calidad del producto, comparado con periodos anteriores identificando mejoras en procesos como consecuencia de la implementación del modelo.

- Nivel de satisfacción personal: medido a través de encuestas finales dirigidas a personal operativo, en cuanto a percepción sobre el liderazgo ejercido por los mandos medios y comparación con resultados obtenidos previo a la implementación del neuroliderazgo.

Los indicadores de éxito definidos para esta fase de revisión y control, tienen el objetivo de realizar evaluaciones de manera precisa y objetiva del impacto del modelo de neuroliderazgo hacia el que se volcara la organización, por lo que a continuación, se demuestra en la siguiente tabla, un resumen de los indicadores más relevantes:

Tabla 4: Indicadores KPI

Indicador	Meta	Métrica
Rotación de personal	Reducir la rotación en un 10% en el primer año post implementación.	Comparación del número de empleados que dejan la organización con respecto al período previo.
Ausentismo laboral	Disminuir el ausentismo en un 15% en las áreas críticas.	Número total de días de ausencias reportados.
Accidentología laboral	Reducir los incidentes laborales en un 20% en comparación con el año anterior.	Cantidad de reportes de accidentes y análisis de causas.
Desarrollo de competencias	Lograr que el 80% de los líderes apliquen al menos 3 prácticas clave de neuroliderazgo.	Resultados de evaluaciones post capacitación.
Eficiencia productiva	Incrementar la productividad en un 10% mediante mejoras en procesos.	Unidades producidas por hora/hombre y reducción de tiempos muertos.
Nivel de satisfacción personal	Incrementar el índice de satisfacción laboral en un 20%.	Resultados de encuestas de clima laboral y bienestar.

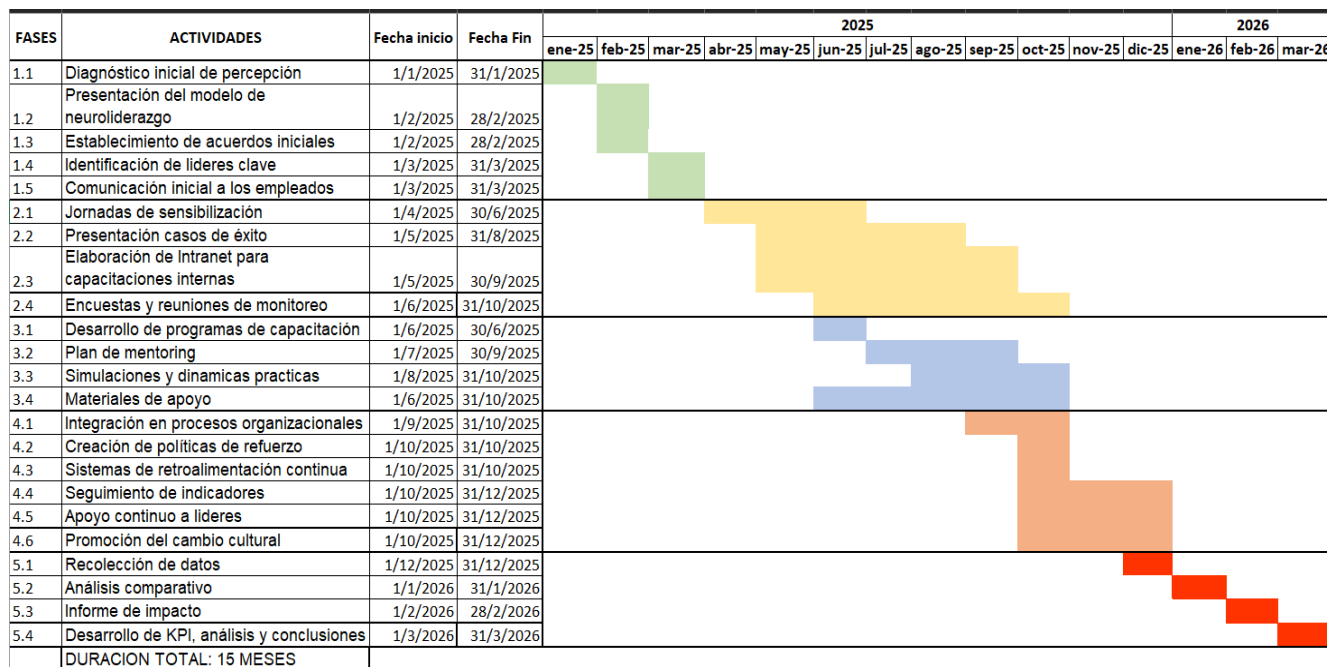
Fuente: Elaboración propia

## 6.6 Planificación y presupuesto

Para finalizar, se realiza un detalle de todas las actividades descritas en puntos anteriores, utilizando un diagrama de Gantt para tener claro la duración del proyecto y el impacto que tendrá en la organización. Lo que se detalla a continuación, permite tener una

idea clara en cuanto a los tiempos que llevará la correcta implementación del modelo de neuroliderazgo propuesto.

Ilustración 8: Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Como se puede visualizar, la duración estimada del proyecto consta de 15 meses, distribuido en las 5 fases tratadas en puntos anteriores, cada una asociada a su temporalidad específica, tratando de garantizar que todos los objetivos sean cumplidos en tiempo y forma

Otro punto que va alineado con el diagrama, es la estimación de horas de trabajo totales que consumirá el proyecto, ya que así se podrá identificar los recursos humanos necesarios, la optimización de la planificación y la asignación de tareas y responsabilidades.

Para estimar las horas, se toma como base cada actividad planteada en cada fase, considerando el número de empleados involucrados en cada tarea. A su vez, las horas insumidas han sido distribuidas de forma proporcional teniendo en cuenta los diferentes niveles jerárquicos.

Las siguientes tablas muestran los cálculos y estimaciones en cuanto a horas aplicadas al proyecto distribuidas por fases:

Tabla 5: Estimación de horas - Fase 1

Actividad	Nº Empleados Involucrados	Total Horas	Horas por Empleado
Diagnóstico inicial de percepción	15	30	2
Presentación del modelo	20	80	4

Establecimiento de acuerdos iniciales	10	30	3
Identificación de líderes clave	5	20	4
Comunicación inicial	2	16	8
Total por Empleado (Promedio)			21

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Estimación de horas - Fase 2

Actividad	N° Empleados Involucrados	Total Horas	Horas por Empleado
Jornadas de sensibilización	50	400	8
Presentación de casos de éxito	20	80	4
Elaboración de intranet	5	60	12
Encuestas y reuniones de monitoreo	30	90	3
Total por Empleado (Promedio)			27

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Estimación de horas - Fase 3

Actividad	N° Empleados Involucrados	Total Horas	Horas por Empleado
Programas de capacitación	40	480	12
Plan de mentoring	10	100	10
Simulaciones prácticas	30	240	8
Materiales de apoyo	5	40	8
Total por Empleado (Promedio)			38

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: Estimación de horas - Fase 4

Actividad	N° Empleados Involucrados	Total Horas	Horas por Empleado
Integración en procesos organizacionales	20	200	10
Creación de políticas de refuerzo	5	50	10
Sistemas de retroalimentación continua	15	120	8
Seguimiento de indicadores	5	60	12
Apoyo continuo a líderes	10	60	6
Promoción del cambio cultural	10	60	6
<b>Total por Empleado (Promedio)</b>			<b>52</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Estimación de horas - Fase 5

Actividad	N° Empleados Involucrados	Total Horas	Horas por Empleado
Recolección de datos	10	60	6
Análisis comparativo	5	60	12
Informe de impacto	5	40	8
Desarrollo de KPIs, análisis y conclusiones	5	60	12
<b>Total por Empleado (Promedio)</b>			<b>38</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: Resumen de horas promedio

Fase	Promedio de Horas por Empleado
Fase 1: Inicial	21
Fase 2: Crear Clima	27
Fase 3: Comprometer y capacitar	38
Fase 4: Implantar y sostener	52
Fase 5: Revisión	38
<b>Promedio de horas total por empleado</b>	<b>176</b>

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, se adjunta detalle de actividades y aplicación de horas presupuestadas:

Tabla 11: Propuesta de implementación

Fase	Tarea	Cantidad de horas
Fase 1: Inicial	Diagnóstico inicial de percepción	18
	Presentación del modelo de neuliderazgo	8
	Establecimiento de acuerdos iniciales	6
	Identificación de líderes clave	12
	Comunicación inicial a los empleados	9
<b>Subtotal Fase 1</b>		<b>53</b>
Fase 2: Crear clima de cambio	Jornadas de sensibilización	30
	Presentación de casos de éxito	18
	Diseño y gestión de la intranet corporativa	45
	Encuestas y reuniones de monitoreo	22
<b>Subtotal Fase 2</b>		<b>115</b>
Fase 3: Comprometer y capacitar	Desarrollo de programas de capacitación	37
	Implementación del plan de mentoring	30
	Realización de simulaciones y dinámicas prácticas	14
	Creación y actualización de materiales de apoyo	10
<b>Subtotal Fase 3</b>		<b>91</b>
Fase 4: Implantar y sostener	Integración en procesos organizacionales	35
	Creación de políticas de refuerzo e incentivos	22
	Sistemas de retroalimentación continua	33

	Seguimiento de indicadores	40
	Coaching y apoyo a líderes	35
	Promoción del cambio cultural	35
<b>Subtotal Fase 4</b>		<b>200</b>
Fase 5: Revisión y control	Recolección de datos	18
	Análisis comparativo	22
	Informe final con gráficos y conclusiones	36
	Desarrollo de KPI y presentación del informe	25
<b>Subtotal Fase 5</b>		<b>101</b>
<b>Total General</b>		<b>560</b>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Resumen de aplicación de horas

Fase	Descripción Resumida	Horas Asignadas
<b>Fase 1: Inicial</b>	Concientización inicial y diagnóstico.	<b>48 horas</b>
<b>Fase 2: Crear clima</b>	Sensibilización y promoción del cambio organizacional.	<b>105 horas</b>
<b>Fase 3: Comprometer</b>	Capacitación y mentoring para líderes y mandos medios.	<b>83 horas</b>
<b>Fase 4: Implantar</b>	Implementación y sostenibilidad de las prácticas.	<b>183 horas</b>
<b>Fase 5: Revisión</b>	Evaluación de resultados e impacto del modelo.	<b>90 horas</b>

Fuente: 1Elaboración propia

El valor de la consultoría asciende a la cantidad de \$3.705.000 (Pesos Tres Millones Setecientos Mil con 00/100).- Adicionalmente se prevé un 5% por otros gastos.

Valor total del proyecto: \$3.890.250,00 (Pesos Tres Millones Ochocientos Noventa Mil Doscientos Cincuenta con 00/100).

## 7. CONCLUSIONES

El desarrollo de la propuesta presentada, es producto de un proceso enriquecedor y desafiante, que implicó llevar adelante la combinación de análisis teórico y práctico para proponer una solución integral a las necesidades a las cuales se enfrenta la unidad de estudio. Desde la etapa inicial referida a la recopilación de datos, pasando por la estructuración del marco teórico y terminando por la elaboración de la propuesta y el modelo de neuroliderazgo, cada fase fue diseñada con el objetivo de lograr un impacto transformador en la empresa.

En el capítulo I, se buscó abordar la fundamentación del tema, destacando la relevancia que tiene el neuroliderazgo como una disciplina que ha emergido y tomado fuerza en los últimos años, y a su vez, integra conocimientos de neurociencia y psicología en la gestión organizacional.

En el capítulo II, se procedió a presentar una descripción exhaustiva de la empresa, realizando un análisis profundo en la estructura interna y en los factores externos que la afectan. Por ello, se utilizaron herramientas como PESTEL y FODA, lo que ayudó a identificar las principales fortalezas y debilidades logrando contextualizar la propuesta de intervención.

Ya en el capítulo III, se detallan la metodología y el diagnóstico, utilizando enfoques mixtos de técnicas cualitativas y cuantitativas, con el objetivo de obtener datos relevantes sobre el clima organizacional, percepción de liderazgo, etc.

Por último, en el capítulo IV se presenta el plan de implementación, con el detalle y particularidades necesarias para su comprensión, con objetivos claros y herramientas para evaluar su efectividad. Este plan no solo busca mejorar el liderazgo, sino también transformar la cultura organizacional. La implementación de este modelo de neuroliderazgo en la fábrica de acoplados perteneciente a Industrias Cormetal representa un paso muy importante que tendrá como consecuencia una transformación en lo que respecta a la cultura y ambiente organizacional de la empresa. A través del proyecto, se ha podido verificar que el neuroliderazgo va más allá de ser simplemente una herramienta valiosa e innovadora, sino que dentro del contexto empresarial argentino, se ha convertido en una necesidad imperiosa, ya que la gestión del talento humano será lo que determine la sostenibilidad y el éxito competitivo.

Con el transcurso de la recopilación de información y análisis de datos, fueron surgiendo los desafíos principales de la organización, entre los cuales se pueden destacar la falta de claridad en los roles, una carencia en cuanto a prácticas estructuradas de liderazgo y por supuesto, un nivel de satisfacción laboral que debe ser atendido a la brevedad. Esta propuesta, que fue diseñada y estructurada en cinco etapas, afronta los puntos más críticos desde un enfoque holístico, buscando integrar distintas metodologías modernas y adaptadas a las necesidades específicas de la empresa, lo que le da un tratamiento personalizado.

Por supuesto, el trabajo realizado en cada una de las etapas, fue pensado de una forma cuidadosa y estratégica, garantizando así un impacto real y medible. Comenzando por la fase inicial de concientización y culminando con la evaluación final de resultados, fueron planteadas varias actividades concretas e ideadas con el propósito de promover la comunicación, la cohesión, y el desarrollo de competencias clave en el público objetivo del proyecto, los líderes que se desenvuelven en los mandos medios de la organización. Obviamente, cualquier proyecto que realmente quiera obtener buenos resultados, debe incluir parámetros de medición que sean claros y verificables. En este caso, se integraron varios indicadores estratégicos que fueron seleccionados cuidadosamente, ya que no solo permitirán evaluar con precisión el alcance y éxito de la implementación, sino que también brindarán a la organización una herramienta lo suficientemente robusta confiable para la toma de decisiones informada y confiable en el futuro.

Es destacable mencionar, que el proyecto es una propuesta totalmente replicable, que no solo puede adaptarse a otras unidades de negocios de Industrias Cormetal, sino también a otras empresas, cualquiera sea su índole. Este enfoque permite otorgar un valor agregado al proyecto, logrando demostrar que la inversión que se hace en este tipo de prácticas, es un camino viable y eficaz hacia la excelencia organizacional.

En cuanto al nivel teórico, se reafirma la relevancia de integrar los conocimientos interdisciplinarios, que provienen de la neurociencia y la psicología, en el ámbito empresarial. Estas disciplinas, por lo general, asociadas a contextos académicos y clínicos, han demostrado su importancia para poder comprender las dinámicas en cuanto al aspecto humano, que subyacen en las organizaciones. Este enfoque no solo enriquece la literatura existente, sino que también se busca abrir nuevas vías de investigación y aplicación, generando la consolidación del neuroliderazgo como una nueva herramienta, que trasciende el estudio de fenómenos tradicionales, ya que al vincular conceptos teóricos con situaciones prácticas, el trabajo establece un puente que permite pasar del conocimiento científico a soluciones aplicables y efectivas.

Desde el punto de vista práctico, uno de los objetivos logrados de la propuesta, es ofrecer una solución integral que aborda en simultaneo dos aspectos importantes: el desarrollo personal de los empleados y el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización. Mediante este enfoque, se logra equilibrar las necesidades individuales y colectivas, y a su vez, permite el fortalecimiento del compromiso, la productividad y el bienestar dentro de la organización. La implementación de este modelo, con su enfoque progresivo y estructurado, garantiza que se genere un impacto totalmente positivo, tanto en el corto como en el largo plazo, logrando así, que los resultados no queden en un periodo determinado y se pierdan con el tiempo, sino que se integren de manera sostenible dentro de la organización.

Como conclusión final, este proyecto busca brindar una solución a los problemas actuales que se generan por la falta de buenas prácticas de liderazgo, acarreado insatisfacción laboral, estrés organizacional, ambiente insano, etc., pero también, sienta las bases para poder llevar adelante un cambio cultural que sea sostenido en el tiempo. El éxito de la propuesta, simplemente se basa en la capacidad que tenga la organización para mantener el compromiso y la coherencia en la implementación de todas las acciones planteadas, en tiempo y forma.

El cambio organizacional que atraviesa a la empresa es una transición en cuanto a la forma de liderar, pero también es una oportunidad que no se dejar pasar ya que busca redefinir las prioridades y valores que guían a la organización. Por ello, el éxito de la propuesta también depende de un cambio en cuanto al concepto del trabajador, entendiendo que se está tratando con personas, que tienen problemas, estados de ánimo, etc., y no simples maquinas que cumplen órdenes. Este enfoque "humanista" (si se quiere), debe irradiarse desde los niveles jerárquicos superiores hacia toda la estructura organizacional. Con todos los conceptos y estudios vistos en este proyecto, es obvio mencionar que cuando las personas se sienten protegidas, valoradas y tratadas por igual dentro de una organización, se empiezan a sentir dentro de un entorno de confianza, compromiso y respeto mutuo.

El verdadero liderazgo no reside únicamente en la capacidad de tomar decisiones estratégicas, sino en la habilidad para guiar e inspirar a los colaboradores hacia un objetivo común, reconociendo y valorando su humanidad. Sin dudas, esta será la piedra angular que asegure el éxito y la sostenibilidad del cambio propuesto, posicionando a Industrias Cormetal como un modelo a seguir en gestión y desarrollo organizacional.

## 8. BIBLIOGRAFIA

Judge, T. A., Piccolo, R. F., y Ilies, R. (2004). *The relationship between leadership and job satisfaction: A meta-analysis*. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 755–768.

Cabello, R., & Fernández-Berrocal, P. (2021). *La relación entre la inteligencia emocional y la salud: una revisión*. *Psicothema*, 33(2), 282-288.

Goleman, D. (2021). *La inteligencia emocional (Edición en español)*. Vergara. Buenos Aires.

Ferdman, BM y Deane, BR (Eds.). (2014). *Diversidad en el trabajo: la práctica de la inclusión*. Jossey-Bass/Wiley.

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkineniemi, J.-P., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). *Leadership in the digital business transformation*. *International Journal of Management*, 5(1), 29-38.

Carpena, R (2024). *Reforma laboral*. Recuperado de <https://www.infobae.com/politica/2024/09/09/reforma-laboral-el-gobierno-pulio-detalles-de-la-reglamentacion-y-el-decreto-se-conocera-esta-semana/>.

Lamiral, C (2024). *Adelanto del presupuesto 2025*. Recuperado de <https://www.ambito.com/politica/adelanto-del-presupuesto-2025-gobierno-preve-cerrar-el-ano-el-dolar-1016-y-la-inflacion-debajo-del-130-n6025497>

Forbes Argentina (2023). *Las 10 tendencias que marcaran el rumbo del trabajo*. Recuperado de <https://www.forbesargentina.com/liderazgo/las-10-tendencias-marcaran-mundo-trabajo-ano-n28538>

Larjovuori, R.-L., Bordi, L., Mäkineniemi, J.-P., y Heikkilä-Tammi, K. (2018). *Leadership in the digital business transformation*. *International Journal of Management*, 5(1), 29-38.

**Naciones Unidas Argentina. (s.f.).** *Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://argentina.un.org/es/sdgs>

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Rock, D. (2006). *Quiet leadership: Six steps to transforming performance at work*. Harper Collins.

Shulman, M (2023). *Management 2030: las claves del liderazgo moderno*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/salud/management-2030-las-claves-del-liderazgo-moderno-y-que-habilidades-se-necesitan-para-el-futuro-nid24052023/>

Clavijo, C (2022). *¿Qué es la gestión del cambio?* Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/gestion-cambio>

Treviño, L. K., y Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk about How to Do It Right* (7th ed.). Wiley.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press.

Tuneu Puig, A. (2023). *Liderazgo empático: La importancia de la empatía en la gestión empresarial*. Universitat Oberta de Catalunya. Recuperado de: <https://blogs.uoc.edu/mel/es/liderazgo-empatico-una-habilidad-clave-para-inspirar-y-motivar-equipos/>

Econstor (2015). *Impact of Transactional Leadership on Employee Productivity*. Recuperado de: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/193848/1/econ-review-v13-i2-p007-020.pdf>

MIT SMR MEXICO (2023). *Liderazgo colaborativo, trabajar juntos para lograr un cambio verdadero*. Recuperado de: <https://mitsloanreview.mx/liderazgo/liderazgo-colaborativo-trabajar-juntos-para-lograr-un-cambio-verdadero/>

Busquets, J (2019). *El liderazgo en la era de la transformación laboral*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/el-liderazgo-en-la-era-de-la-transformacion-digital/>

Bejarano, M. A. G., y Vaca, C. M. (2021). *La mediación de la satisfacción laboral en la relación del estilo de liderazgo y el compromiso organizacional*. *Apuntes Universitarios*, 11 (2), 85-103. Recuperado de: <https://apuntesuniversitarios.upeu.edu.pe/index.php/revapuntes/article/view/657>

Bejarano, M. A. G., Camacho, K. A. A., y Salas, R. P. V. (2018). *Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral*. *INNOVA Research Journal*, 3(8), 146-163. Recuperado de: <http://201.159.222.115/index.php/innova/article/view/908>

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Gallito.

Iacoboni, M. (2009). *Mirroring People: The New Science of How We Connect with Others*. Picador.

Rock, D. (2008). SCARF: A Brain-based Model for Collaborating with and Influencing Others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44-52.

Rock, D. (2009). *Your Brain at Work: Strategies for Overcoming Distraction, Regaining Focus, and Working Smarter All Day Long*. HarperBusiness.

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2013). *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Review Press.

Schultz, H. (2011). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life Without Losing Its Soul*. Rodale Books.

Gandhi, M. (1993). *Mi vida y mis experiencias con la verdad*. EMECE Editores.

Welch, J. (2001). *Jack: Straight from the Gut*. Warner Books.

Safian, R (2022). *El desafío de PepsiCo: cómo la CEO quiere un futuro sano y sustentable para la compañía*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/el-desafio-pepsico-como-la-ceo-quiere-un-futuro-sano-y-sustentable-para-la-compania-nid1978631/>

Iprofesional (2024). *Reforma laboral: 6 claves para entender cambios en las empresas, empleados y gremios*. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/411842-reforma-laboral-6-claves-para-entender-los-cambios-entre-empresas-y-empleados>

Braidot, N. P. (2013). *Neuromanagement y neuroliderazgo: Cómo se aplican los avances de las neurociencias a la conducción y gestión de organizaciones*. *Ciencias Administrativas*, 2, 56-60. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/5116/511651378007.pdf>

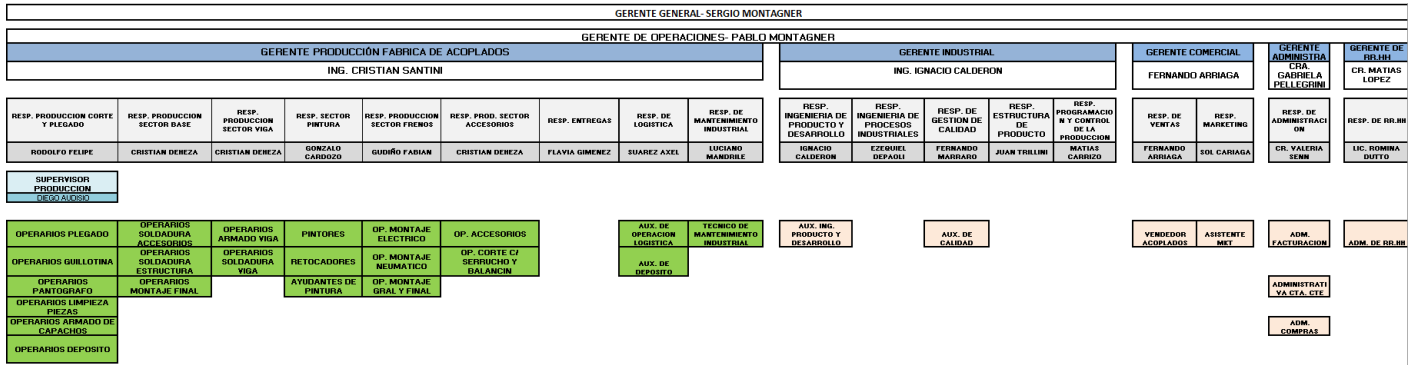
PwC (2024). El upskilling, los avances tecnológicos y la experiencia de los colaboradores. Recuperado de: <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/upskilling-tecnologia-experiencia-colaboradores.html>

McKinsey y Company (2021). *Middle managers can succeed by simplifying the role*. Recuperado de: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/middle-managers-can-succeed-by-simplifying-the-role>

Mundo Empresas (2023). *Cornmetal avanza en su proyecto de inclusión laboral para incorporar mujeres soldadoras*. Recuperado de: <https://mundoempresas.com.ar/cornmetal-avanza-en-su-proyecto-de-inclusion-laboral-para-incorporar-mujeres-soldadoras/>

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1: Estructura General de Industrias Cormetal S.A



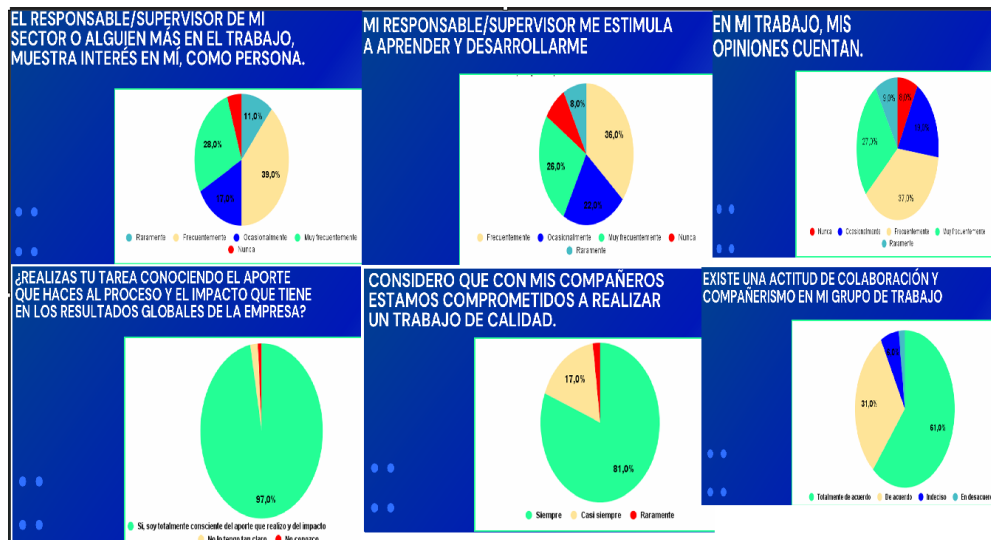
Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 2: Planta de fábrica de acoplados



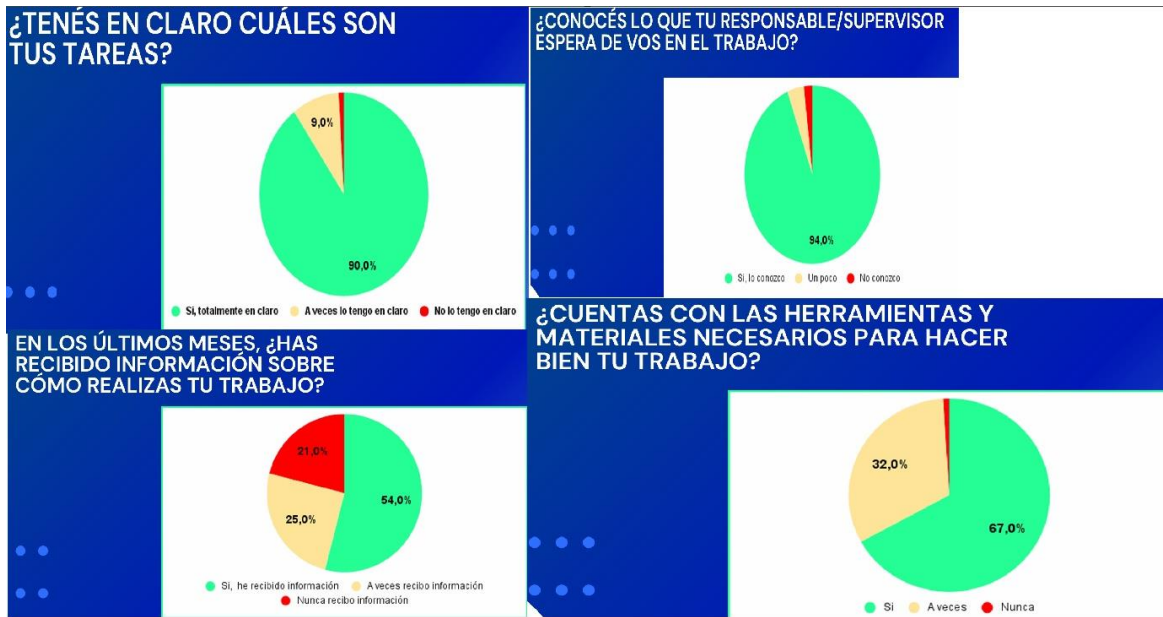
Fuente: Elaboración propia

### ANEXO 3: Ejemplos de encuestas de clima laboral realizadas en fábrica de acoplados



Fuente: Elaboración propia

ANEXO 4: Ejemplo de preguntas incluidas en diagnostico organizacional



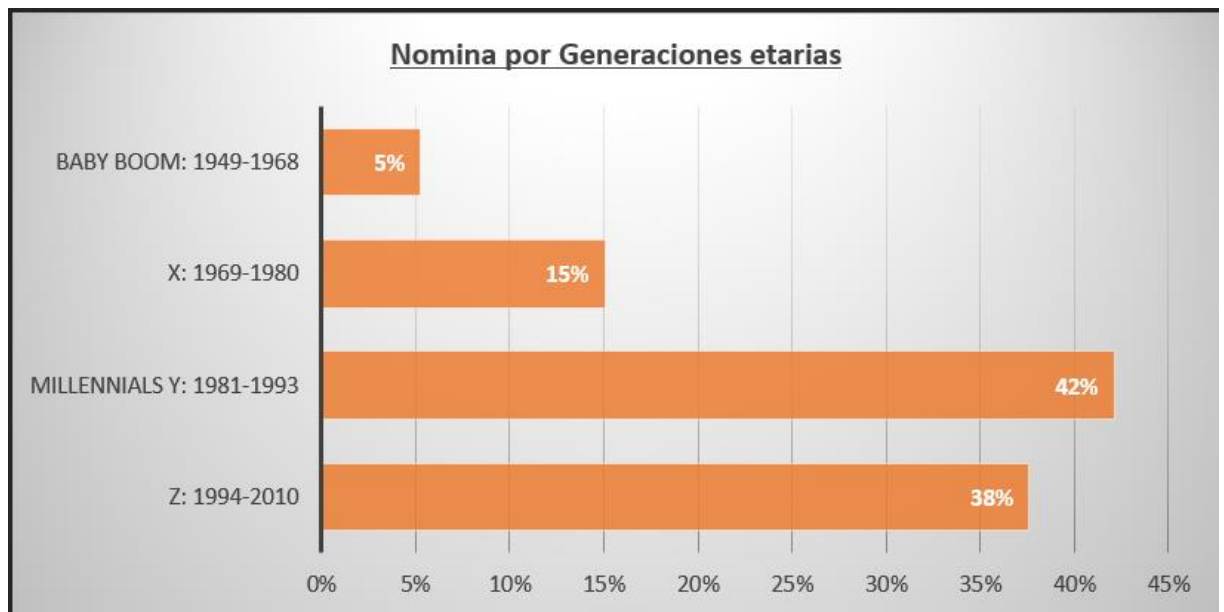
Fuente: Elaboración propia

ANEXO 5: Cuestionario a mandos gerenciales de Industrias Cormetal S.A

- Cuestionario:
- 1- La actual estructura organizacional presenta departamentos de Staff? ¿Cuales?
  - 2- ¿Qué nivel de participación tiene la Alta Dirección en la gestión de operaciones?
  - 3- ¿Qué nivel de profesionalización tiene el plantel?
  - 4- ¿Cuáles son los manuales que dan organización a la estructura?
  - 5- ¿Cuántos niveles jerárquicos presenta la organización?
  - 6- ¿Cuáles son los departamentos que representan la actividad principal de la empresa y cuales son soporte?
  - 7- ¿Qué tipo de profesionales son los que deberían formar los departamentos cruciales en la organización?
  - 8- Las áreas actualmente definidas en el organigrama, ¿presentan amplitud horizontal, vertical o mixta?
  - 9- ¿Existen políticas específicas para el desarrollo profesional y crecimiento del personal?
  - 10- ¿Cómo se maneja la comunicación ascendente y descendente de la organización?
  - 11- ¿Cuáles son los roles y responsabilidades específicos de cada nivel jerárquico?
  - 12- ¿Cómo se establecen y revisan los objetivos y metas de la organización?
  - 13- ¿Cuáles son los desafíos actuales que presenta actualmente la estructura organizacional actual?
  - 14- ¿Cuáles son los valores fundamentales que guían la estructura organizacional?
  - 15- ¿Cómo se promueve la colaboración entre diferentes áreas o departamentos?

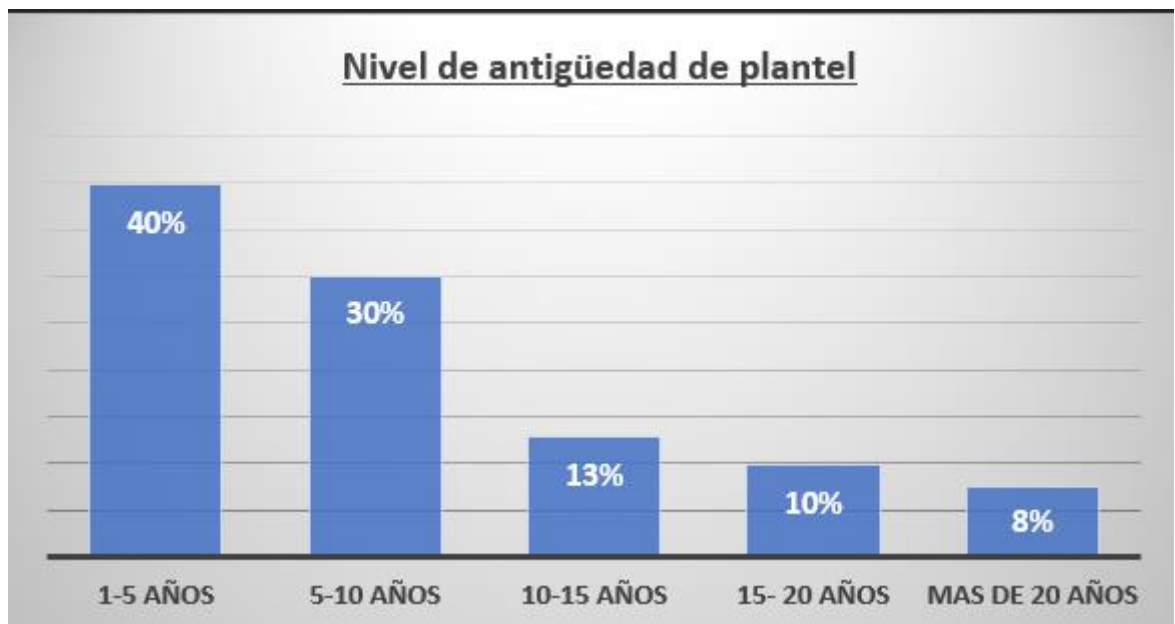
Fuente: Elaboración propia

Ilustración 9: Clasificación de nómina por generación



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Clasificación de nómina por antigüedad



Fuente: Elaboración propia

**Entrevista a mandos medios y gerenciales con respecto al liderazgo actual:**

**Sección 1: Información General**  
(Estas preguntas son opcionales y sólo se usarán con fines estadísticos)

1. Área/Departamento: \_\_\_\_\_
2. Cargo/Posición: \_\_\_\_\_
3. Tiempo en la organización:
  - Menos de 1 año
  - 1-3 años
  - 3-5 años
  - Más de 5 años

**Sección 2: Percepción Actual del Liderazgo**  
(Responda en una escala de 1 a 5, donde 1 es "Totalmente en desacuerdo" y 5 es "Totalmente de acuerdo")

1. Los líderes de mi área fomentan un ambiente de confianza y respeto mutuo.  
[1] [2] [3] [4] [5]
2. Los líderes de mi organización inspiran y motivan a sus equipos.  
[1] [2] [3] [4] [5]
3. Recibo retroalimentación clara y constructiva de mis superiores.  
[1] [2] [3] [4] [5]
4. Existe una comunicación abierta y efectiva entre líderes y colaboradores.  
[1] [2] [3] [4] [5]
5. Los líderes de la organización están comprometidos con el desarrollo profesional de sus equipos.  
[1] [2] [3] [4] [5]
6. Percibo coherencia entre lo que los líderes dicen y lo que hacen.  
[1] [2] [3] [4] [5]

**Sección 3: Disposición al Cambio**

7. Creo que el cambio hacia un liderazgo basado en la neurociencia puede mejorar el clima laboral.  
[1] [2] [3] [4] [5]
8. Estoy dispuesto/a a participar activamente en iniciativas de cambio organizacional.  
[1] [2] [3] [4] [5]
9. Considero que el neuroliderazgo puede beneficiar tanto a la organización como a los empleados.  
[1] [2] [3] [4] [5]
10. Siento que la organización está preparada para afrontar este tipo de cambios.  
[1] [2] [3] [4] [5]

**Sección 4: Comentarios Abiertos**

11. ¿Qué aspectos del liderazgo actual considera que funcionan bien?
12. ¿Qué aspectos del liderazgo actual considera que deben mejorarse?

Fuente: *Elaboración propia*

**Detalles de la jornada:**

- Lugar:

Se alquilará una casa de campo ubicada a las afueras de la ciudad, que cuente con espacios abiertos, un salón para presentaciones y áreas recreativas para dinámicas grupales.

La elección del lugar está pensada para alejar a los asistentes de las distracciones del entorno laboral cotidiano y generar una atmósfera más receptiva.

- Duración:

Una jornada completa (8 horas), organizada en bloques de actividades teóricas, dinámicas prácticas y momentos de esparcimiento.

**Disertante invitado:**

Se contratará a un experto en neuroliderazgo reconocido en el ámbito nacional, quien brindará una charla sobre los fundamentos del neuroliderazgo, casos de éxito y su impacto en la satisfacción y rendimiento laboral.

Este disertante no sólo transmitirá conocimiento teórico, sino que también compartirá herramientas prácticas que puedan ser aplicadas directamente por los líderes de la organización.

- Actividades:

Sesión inaugural: Presentación del proyecto y objetivos del modelo de neuroliderazgo, a cargo de un representante de la organización.

Charla principal: Disertación del experto invitado.

Talleres prácticos: Dinámicas grupales para experimentar los principios del neuroliderazgo.

Momentos recreativos: Espacios para relajarse y fomentar la integración entre los asistentes (almuerzo, actividades al aire libre, juegos de equipo).

Cierre: Espacio para reflexiones grupales y entrega de materiales de apoyo (manuales, folletos o recursos digitales).

**Materiales necesarios:**

Equipo audiovisual (proyector, micrófonos).

Carpeta o kit con materiales de trabajo (hojas, bolígrafos, manual sobre neuroliderazgo).

Refrigerios y almuerzo para los asistentes.

## **ANEXO 8: Diseño e Implementación de una Intranet de Capacitación**

### **Objetivo:**

Con la finalidad de centralizar cursos de capacitación que se relacionen con neuroliderazgo y su aplicación, se propone diseñar una intranet corporativa que permita a los mandos medios y superiores acceder a materiales formativos de manera gratuita, con la posibilidad de extenderlo a toda la organización en etapas posteriores.

---

### **Actividades Específicas**

#### **1. Diagnóstico de necesidades:**

- Habiendo captado la información emitida por los mandos medios y superiores, se pueden recolectar los contenidos más relevantes y necesarios, enfocados en neuroliderazgo, inteligencia emocional y gestión del cambio.

#### **2. Diseño de la plataforma:**

- Se debe desarrollar la estructura a la cual estará atada la intranet, incluyendo secciones clave como capacitaciones, foros de discusión, materiales descargables y evaluaciones.
- A la hora del diseño, debe asegurarse la usabilidad y accesibilidad para todos los mandos medios y superiores.

#### **3. Desarrollo de contenido:**

- Crear cursos básicos sobre neuroliderazgo (teóricos y prácticos) adaptados al nivel gerencial.
- Incluir casos prácticos y simulaciones.

#### **4. Pruebas piloto:**

- Se debe tener en cuenta un periodo de prueba con un grupo reducido de usuarios (mandos medios) para recopilar feedback y corroborar el buen funcionamiento.

#### **5. Seguimiento y mantenimiento:**

- Monitorear el uso de la plataforma y realizar ajustes según la retroalimentación recibida.
  - Ampliar progresivamente la oferta de cursos y extender el acceso a todos los empleados.
- 

### **Los parámetros para evaluar el éxito de la plataforma son:**

- **Acceso inicial:** Al menos el 70% de los mandos medios y superiores deben registrarse en la plataforma durante los primeros tres meses.
- **Participación activa:** Al menos el 50% de los usuarios registrados deben completar al menos un curso en el mismo periodo.

- **Satisfacción:** Recoger un 80% de opiniones positivas mediante encuestas post-capacitación.
- 

### **Cronograma de Implementación**

La actividad podría abarcar un periodo de **4 a 5 meses**, superponiéndose con otras actividades de la fase 2 y extendiéndose parcialmente a la fase 3:

1. **Mes 1-2:** Diagnóstico y diseño de la plataforma.
2. **Mes 3:** Desarrollo de contenidos y pruebas piloto.
3. **Mes 4-5:** Lanzamiento y seguimiento.

### **ANEXO 9: Cuestionario de Diagnóstico Organizacional**

**Objetivo:** Evaluar la estructura y cultura organizacional y su impacto en la satisfacción y desempeño de los empleados.

#### **Sección 1: Datos generales**

1. ¿Cuál es su puesto dentro de la organización?
2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?
3. ¿Cuál es su nivel de formación académica?

#### **Sección 2: Profesionalización**

4. ¿Considera que su puesto está alineado con sus habilidades y competencias?
  - Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
5. ¿La empresa ofrece suficientes oportunidades de capacitación y desarrollo profesional?
  - Sí
  - No
6. En una escala del 1 al 10, ¿cómo evalúa el apoyo de la empresa hacia su crecimiento profesional?

#### **Sección 3: Comunicación**

7. ¿Recibe la información necesaria para realizar su trabajo de manera eficiente?
  - Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces

- Raramente
  - Nunca
8. ¿Siente que sus ideas y sugerencias son escuchadas por los líderes?
- Sí
  - No
9. En una escala del 1 al 10, ¿cómo evalúa la comunicación interna en la empresa?

#### **Sección 4: Claridad de roles**

10. ¿Están claras las responsabilidades y objetivos de su puesto?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Neutral
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
11. ¿Cree que hay solapamiento de roles dentro de la organización?
- Sí
  - No
12. ¿Recibe retroalimentación clara y constructiva sobre su desempeño?
- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Raramente
  - Nunca

#### **Sección 5: Estructura organizacional**

13. ¿Considera que la estructura organizativa actual facilita su desempeño laboral?
- Sí
  - No
14. ¿Cree que la organización fomenta un ambiente colaborativo entre departamentos?
- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Raramente
  - Nunca

### **Sección 6: Cultura organizacional**

15. ¿Siente que los valores y misión de la empresa están presentes en el día a día?
- Siempre
  - Frecuentemente
  - Algunas veces
  - Raramente
  - Nunca
16. ¿En qué medida considera que la cultura organizacional impacta en su satisfacción laboral?
- Positivamente
  - Neutral
  - Negativamente

### **Sección 7: Satisfacción laboral**

17. ¿Está satisfecho con las condiciones laborales ofrecidas por la empresa?
- Muy satisfecho
  - Satisfecho
  - Neutral
  - Insatisfecho
  - Muy insatisfecho
18. ¿Qué aspectos considera que deberían mejorar para aumentar su satisfacción laboral? (Respuesta abierta)

### **Sección 8: Desempeño**

19. ¿Cree que su desempeño está alineado con los objetivos de la organización?
- Sí
  - No
20. ¿Qué herramientas o recursos adicionales necesitaría para mejorar su desempeño? (Respuesta abierta)