



FACULTAD
DE CIENCIAS
ECONÓMICAS



Universidad
Nacional
de Córdoba

Universidad Nacional de Córdoba

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración
Orientación en Recursos Humanos

Seminario de Aplicación

Trabajo Final de Licenciatura:

“Diseño de un Programa de Motivación Laboral para una Fintech”

Coordinador: Dr. Juan Manuel Bruno

Directora: Mgter. Mariana Alejandra Giovanardi

Experto: Mgter. Pedro Eugenio Zamboni

Alumnos:

Granado, Verónica Lisette - DNI 37.732.395

Rodríguez, María Fernanda - DNI 39.073.034

Pedraza Peralta, Lucas Nicolás - DNI 38.504.256

Córdoba, septiembre de 2021



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Dedicatorias y Agradecimientos

A nuestras familias, por su confianza, paciencia y acompañamiento en el transcurso de la carrera, posibilitando encontrarnos en esta instancia.

A la Universidad Nacional de Córdoba, por abrirnos las puertas y brindarnos la oportunidad de adquirir conocimientos necesarios para convertirnos en profesionales.

A los profesores, en especial a nuestra directora Mgter. Mariana Alejandra Gionavardi y al profesor Mgter. Pedro Eugenio Zamboni, por su predisposición a guiarnos en la ejecución exitosa de nuestro Trabajo Final de Licenciatura.

A la empresa Agropago, quien nos abrió sus puertas y nos brindó información para poder realizar el presente trabajo.

Resumen estructurado

Propósito: el propósito de esta intervención profesional es diseñar un programa de motivación laboral que permita gestionar la motivación de las personas en una organización en crecimiento, para alcanzar una mejora en el desempeño de los colaboradores.

Diseño-Metodología: se llevó a cabo una intervención profesional, realizando un cuestionario destinado a 22 colaboradores de la organización y dos entrevistas, una al Directorio de la empresa y otra a la Responsable del Área de Bienestar. Los datos obtenidos fueron tratados a través de herramientas informáticas tanto para el análisis cuantitativo como el cualitativo.

Conclusiones: se observó que la empresa actualmente lleva a cabo diferentes acciones y medidas para incrementar los niveles de bienestar del equipo, pero no cuenta con un programa formalizado; razón por la que los colaboradores no conocen el objetivo de las prácticas de RRHH y se dificulta la medición y el análisis del impacto que estas medidas tienen en el desempeño.

Limitaciones del trabajo: la intervención se reduce a diseñar un programa de motivación que permita mejorar el desempeño actual del equipo. El mismo no pretende permanecer intacto a lo largo del tiempo, es decir, busca acompañar el crecimiento de la firma pero deberá sufrir adaptaciones que acompañen la evolución de la misma.

Originalidad-Valor: el valor que se pretende lograr con este Trabajo Final es que los niveles de motivación de las personas se incrementen. El desafío es acompañar el crecimiento organizacional, respetando la cultura existente, y logrando un sentido de pertenencia que conduzca al equipo al alcance de los objetivos propuestos.

Palabras Clave: Programa de Motivación, Factores Motivacionales, Productividad, Recursos Humanos, Bienestar.

Índice

I. Introducción e identificación del problema	1
II. Objetivos	2
II. a. Objetivo General	2
II. b. Objetivos Específicos	2
III. Marco conceptual	2
IV. Metodología/Diseño	4
V. Resultados	9
V. a. Características Relevantes de la Organización	9
V. b. Diagnóstico de la situación actual	18
V. c. Propuesta de mejora	20
VII. Conclusiones	27
VI. Limitaciones	27
VIII. Referencias	28
IX. Anexos	31
IX. a. Anexo I - Entrevista	31
IX. b. Anexo II - Cuestionario	32
IX. c. Anexo III - Red Bienestar	35
IX. d. Anexo IV - Nube de palabras de Área de Bienestar	36
IX. e. Anexo V - Nube de palabras de dimensión Condiciones de Trabajo	36
IX. f. Anexo VI - Nube de palabras de dimensión Relaciones con pares y Líderes de equipos	36
IX. g. Anexo VII - Nube de palabras de dimensión Estima y Autorrealización	37
IX. h. Anexo VIII - Nube de palabras de dimensión Productividad	37

Índice de tablas

Tabla 1: Tabla de operacionalización de variables cuantitativas y cualitativas	6
Tabla 2. Análisis de Correlaciones	18
Tabla 3. Resumen de Indicadores de Bienestar	25

Índice de figuras

Figura 1: Red conceptual de Directorio	10
Figura 2: Nube de palabras de entrevista a Directivos de Agropago	12
Figura 3: Descripción de los encuestados por área	13
Figura 4: Nivel de Motivación actual	14
Figura 5: Nivel de Motivación actual de acuerdo a las Condiciones de Trabajo	15
Figura 6: Nivel de Motivación actual de acuerdo a las Relaciones	15
Figura 7: Nivel de Motivación actual de acuerdo a Estima y Autorrealización	16
Figura 8: Uso de habilidades personales en el trabajo	17
Figura 9: Productividad del trabajo a distancia	17

I. Introducción e identificación del problema

La empresa Agropago es una fintech dedicada a digitalizar el mundo del agro. Permite a los productores realizar operaciones financieras mediante tarjetas agropecuarias, a través de una plataforma online que integra medios de pago para el sector.

Se crea en el año 2016 por dos socios, uno con experiencia en el sector agropecuario y otro en tecnología, quienes comenzaron a desarrollar la idea de crear la primera plataforma que procese tarjetas de crédito rurales. La iniciativa surgió a partir de las dificultades del proceso de compra-venta agro, una operatoria física y con una carga impositiva y administrativa muy alta. En este sentido, se destaca que en el 2018, una inversión inicial permitió dedicar más tiempo y constituir la sociedad, y en el 2020, la necesidad de operar online debido al contexto generó un importante crecimiento en la empresa.

Es de destacar la filosofía empresarial respecto a la gestión de personal, que atraviesa de manera transversal las políticas organizacionales. De acuerdo a la información obtenida, esta se caracteriza por tener los valores de respeto y libertad, tanto individual como colectiva, como una de las premisas. De esta manera, *“Agropago pone sobre la mesa estos valores al momento de incorporar a cualquier persona, no importa el rol ni el puesto”*, y lo que se espera de las personas es que respondan con la responsabilidad que esto implica. Se trabaja desde los roles directivos para dar mensajes coherentes, apelando a la conciencia, para que las personas tomen comprensión de lo que dan y lo que reciben.

En coherencia con esta situación, se observa la existencia de políticas organizacionales generalizadas, relacionadas al bienestar de las personas en la organización. Entre ellas se destaca, que el espacio físico que ocupa Agropago en Córdoba es una casa acondicionada para poder brindar comodidad y confort. El nivel directivo sostiene que el apoyo de los colaboradores es fundamental para lograr ventajas competitivas y adaptación al entorno.

Por lo mencionado, se puede concluir que la filosofía empresarial consiste en poner en el centro del desarrollo organizacional el bienestar del personal. Esto es considerado por el nivel directivo como una visión innovadora de la dirección estratégica de una empresa. Al mismo tiempo se sostiene que muchas acciones llevadas a cabo pueden ser parte de una especie de “ensayo”; según expone uno de los socios: *“muchas decisiones son lo que realmente, en tiempo real, estamos sintiendo y mucho de lo que hacemos es prueba y error”*.

Por este motivo, es necesario analizar lo que esta situación implica en una organización en crecimiento constante, con el objetivo de conocer los resultados de las políticas actuales en términos de nivel de motivación de los empleados, y saber cómo mantener elevados estos niveles a lo largo del tiempo.

En este marco, la presente intervención profesional tiene como finalidad comprender el proceso motivacional de los colaboradores de toda la organización, compuesta por las áreas de Administración y Finanzas, Desarrollo Comercial, Comunicación, Bienestar, Tecnología y Soporte y Atención al Cliente.

El resultado de este estudio permitirá desarrollar lineamientos para mantener elevados los niveles actuales de motivación de los colaboradores, y para que los mismos sean sostenidos en un contexto de crecimiento organizacional.

Ante ésta situación surge el siguiente interrogante:

¿Qué programa de motivación será conveniente implementar, para obtener colaboradores motivados y productivos en el contexto de una organización en crecimiento?

II. Objetivos

II. a. Objetivo General

Diseñar un programa de motivación que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la firma.

II. b. Objetivos Específicos

- Conocer las prácticas de motivación implementadas actualmente en la organización.
- Determinar el nivel actual de motivación de los colaboradores.
- Identificar las dimensiones motivacionales que tienen un mayor impacto en la productividad laboral del personal.
- Proponer indicadores que permitan realizar un seguimiento del nivel de motivación de los colaboradores.

III. Marco conceptual

Franklin y Krieger explican la motivación como *“aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera”* (Franklin y Krieger, 2011, pp. 100). Esta definición es utilizada por las organizaciones como base para la implementación de políticas de recursos humanos que logren mantener motivados a los colaboradores en sus actividades y que estas sean realizadas con el máximo desempeño posible.

Una manera de abordar el proceso motivacional en las organizaciones es a través de la explicación brindada por Robbins (2014) de la teoría de las expectativas de Vroom (1964), que afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que, después del

hecho, se presentará un resultado dado y en el atractivo que ese resultado tendrá para el individuo. Para Franklin y Krieger, una persona puede desear un aumento en la productividad si se presentan tres condiciones: el cumplimiento de objetivos personales del individuo (estabilidad en el cargo, trabajo interesante, aceptación social, reconocimiento, etc.), la relación percibida positivamente entre consecución de los objetivos y alta productividad, y por último, la percepción de su capacidad para influir en la productividad, ya que si la persona considera que hacer un enorme esfuerzo repercutirá en el resultado, tenderá a poner más empeño en ello (Franklin y Krieger, 2011).

La teoría de las expectativas presenta tres conceptos fundamentales. En primer lugar, la **valencia**, que es el valor o importancia que se concede a una recompensa específica. La valencia puede ser positiva o negativa, indicando el deseo de alcanzar o evitar determinado resultado final. En segundo lugar, la **expectativa**, expresada como la creencia de que el esfuerzo realizado llevará al desempeño deseado, y por último, la **instrumentalidad**, que es la creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas. Por ejemplo, si la persona percibe que no existe relación alguna entre una productividad alta y una recompensa económica, la instrumentalidad será nula; es decir, la productividad no le servirá para ganar más (Chiavenato, 2009).

La organización debe trabajar para aumentar la presencia de estos tres conceptos si quiere colaboradores altamente motivados por las recompensas que se ofrecen, creando un esquema de trabajo en el cual, las aportaciones sirvan para cubrir las necesidades de la organización, pero también incluir las recompensas que desean las personas (Chiavenato, 2009).

En este sentido, existen ciertos aspectos en que trabajará la organización para ofrecer recompensas que concuerden con las expectativas de los individuos, con el objetivo de dar cumplimiento a comportamientos esperados (Franklin y Krieger, 2011). Estos aspectos son mencionados en los párrafos siguientes.

Los primeros están compuestos por las **condiciones de trabajo**, que incluyen elementos tales como el salario percibido, prestaciones sociales percibidas, condiciones físicas de trabajo, comodidad, políticas de la organización, entre otras. Estas condiciones de trabajo evitan la insatisfacción, pero no consiguen elevar en forma sustancial ni duradera la satisfacción de las personas, reflejando un carácter preventivo y profiláctico (Chiavenato, 2009).

Un concepto de relevancia en el presente trabajo es el de las **relaciones**. Las relaciones, en términos laborales, incluyen los vínculos con otras personas consideradas significativas, como por ejemplo superiores, compañeras/os de trabajo y subordinadas/os (Alderfer, 1969). El autor agrega que no es necesaria la existencia de poder formal equitativo entre las personas, y una de las características básicas es que su satisfacción depende de un proceso recíproco donde éstas comparten mutuamente sus ideas y sentimientos.

La **autonomía** puede ser definida como la capacidad de los empleados para mantener el control de su situación laboral, pudiendo implicar la selección de proyectos, funciones o clientes (Smith, 2016). Esta se hace importante al caracterizar a las personas que buscan situaciones laborales donde no sean relevantes las limitaciones impuestas por la organización para desarrollar sus competencias, lo que les permite ser más productivos (Schein, 1990).

Según Robbins (2014), el **reconocimiento** consiste en atención personal, mostrar interés, aprobación y aprecio por un trabajo bien hecho. El reconocimiento en el trabajo es un potente motivador, ya que todos los seres humanos sienten la necesidad de que se reconozca su labor (Dubrin, 2008).

La **autorrealización** se refiere a aquello que lleva al individuo a realizarse mediante el desarrollo de sus aptitudes y capacidades, reflejando el esfuerzo de cada persona por alcanzar su potencial y desarrollarse continuamente a lo largo de la vida (Chiavenatto, 2009).

Finalmente, se define la productividad como *“una medida de cuánto valor añade el empleado particular a los bienes o servicios que produce la organización”* (Gómez-Mejía et al., 2016, pp. 21). La producción de cada individuo repercute de forma directa en la productividad organizacional y la productividad depende del nivel de motivación del personal. Asimismo, Fietman (1994) afirma que los factores que poseen mayor incidencia en la productividad son las personas, las maquinarias y equipos, y la organización del trabajo. Es necesario recalcar que el primero de ellos es determinante, ya que maneja y controla a los demás.

Koontz y Wehrich (2004), señalan que existen criterios utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema, en este caso la organización, los cuales están relacionados con la productividad. Entre estos se encuentran la eficiencia y la eficacia.

La **eficiencia** puede ser definida en términos de la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados, y el grado en el que se aprovechan los primeros transformándose en productos que satisfagan las necesidades del cliente externo (Koontz y Wehrich, 2004).

Por su parte, la **eficacia** valora el impacto de lo que se hace, del producto o servicio que se presta, analizando si el resultado obtenido logra realmente satisfacer al cliente o impactar en el mercado (Koontz y Wehrich, 2004).

IV. Metodología/Diseño

Teniendo en cuenta la problemática estudiada en el presente trabajo y la necesidad de brindar alternativas de acción en la empresa, se realizó una intervención profesional en Agropago. Se

desarrollaron las herramientas necesarias para conocer en mayor profundidad a la empresa y las prácticas de motivación llevadas a cabo.

En una primera instancia, y como fuente de datos primaria, se efectuaron dos entrevistas semiestructuradas con preguntas abiertas. Estas se realizaron por un lado a los socios de la firma, y por otro lado a la Responsable de Bienestar. El objetivo de ambas fue comprender de forma detallada la manera en que la filosofía organizacional lleva al desarrollo de prácticas de RH en las dimensiones de la motivación definidas. Para confeccionar las entrevistas se trabajó con una guía de preguntas semiestructuradas de orientación, promoviendo el diálogo y la apertura para obtener información que mejore la comprensión de la situación actual de la organización.

En segunda instancia, se empleó un cuestionario semiestructurado con preguntas de opción múltiple y preguntas semiabiertas sobre la totalidad de los 22 colaboradores que conforman la organización, incluyendo a todas las áreas con excepción del área directiva. Se realizó con la intención de conocer el nivel actual de motivación que poseen los miembros y comprender los factores que tienen mayor influencia en la misma. La recolección de datos se llevó a cabo a través de la herramienta Google Forms, lo que facilitó el envío vía web y el posterior análisis de la información obtenida.

Para la etapa del análisis de datos se utilizó el software ATLAS.ti versión 9 en lo que respecta al estudio cualitativo de las entrevistas y el software IBM SPSS Statistics 21 para el análisis de los cuestionarios. Los resultados se presentan a través de gráficos y estadísticos.

Al momento de analizar la información se categorizaron las principales dimensiones de estudio con respecto a la unidad de análisis (véase Tabla 1).

Tabla 1: Tabla de operacionalización de variables cuantitativas y cualitativas

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS/ INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	BIBLIOGRAFÍA
Motivación	Condiciones de Trabajo		La remuneración que recibo por mi trabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas.	De intervalo, tipo Likert	Polanco - Rico et. al. (2017)
			En comparación con las tarifas de pago ofrecidas por otros empleadores locales del sector para trabajos similares, ¿Considera que las tarifas de pago son: más bajo que el promedio, igual o por encima de la media?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Green, A., Sissons, P., Qamar, A., & Broughton, K. (2018)
			¿Considera que existe un nivel equitativo de remuneraciones entre los miembros del equipo?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Elaboración Propia
			Estoy de acuerdo con el entorno físico y el espacio del que dispongo en mi lugar de trabajo.	De intervalo, tipo Likert	Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989)
			Agropago tiene políticas claras en cuanto a sueldos y prestaciones.	De intervalo, tipo Likert	Rahim, S. I., Abumadini, M., Wosornu, L., & Al-Rubaish, A. (2011)
			¿Qué tipo de contrato tienen los empleados?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Padrosa, E., Belvis, F., Benach, J., & Julià, M. (2021)
			¿Cómo se fijan los horarios de trabajo?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Padrosa, E., Belvis, F., Benach, J., & Julià, M. (2021)
			¿Cómo contribuyen las condiciones de trabajo a la satisfacción laboral?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Hayes, B., Bonner, A., & Douglas, C. (2015)

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS/ INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	BIBLIOGRAFÍA
Motivación	Relaciones	Relación con pares	El hecho de que mis compañeros/as de trabajo se lleven bien entre ellos me permite hacer un mejor trabajo.	De intervalo, tipo Likert	Engin, E., & Cam, O. (2009)
			En Agropago existe una comunicación abierta y libre entre todos los/as compañeros/as.	De intervalo, tipo Likert	Elaboración Propia
			En Agropago existen posibilidades de socializar con compañero/a/s durante el trabajo.	De intervalo, tipo Likert	Rahim, S. I., Abumadini, M., Wosornu, L., & Al-Rubaish, A. (2011)
			¿Existe en su organización una reunión regular en la que los empleados puedan expresar sus puntos de vista sobre lo que está sucediendo en la organización?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Padrosa, E., Belvis, F., Benach, J., & Julià, M. (2021)
		Relación con líderes de equipo	Mi líder de equipo se preocupa por el bienestar de las personas que trabajan con él/ella.	De intervalo, tipo Likert	Elaboración Propia
			Los directivos de la organización se preocupan por el bienestar de las personas que trabajan con él/ella.	De intervalo, tipo Likert	Elaboración Propia
	Estima y Autorrealización	Autonomía	¿Cómo describiría la relación entre el personal, y con los supervisores? ¿Qué tipo de relación se incentiva en las políticas de la empresa?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Elaboración Propia
			Creo que puedo hacer uso de todas mis habilidades personales en mi trabajo.	De intervalo, tipo Likert	Engin, E., & Cam, O. (2009)
			Mientras trabajo, puedo tomar decisiones independientes y tomar la iniciativa.	De intervalo, tipo Likert	Engin, E., & Cam, O. (2009)
		¿Cómo se evalúan las competencias de cada empleado en relación al trabajo? ¿Se utilizan las habilidades personales y laborales de cada uno?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Hagerman, H., Engström, M., Wadensten, B., & Skytt, B. (2019)	

UNIDAD DE ANÁLISIS	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIÓN	ÍTEMS/ INDICADORES	TIPO DE VARIABLE	BIBLIOGRAFÍA
Motivación	Estima y Autorrealización	Autorrealización	Siento una sensación de satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo.	De intervalo, tipo Likert	Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979).
			Siento que soy más feliz en mi trabajo que la mayoría de las personas.	De intervalo, tipo Likert	Brayfield, A. H., & Rothe, H. F. (1951)
			Estoy de acuerdo con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.	De intervalo, tipo Likert	Meliá, J. L., y Peiró, J. M. (1989)
			Me gustaría seguir trabajando en Agropago porque siento que mi trabajo contribuye a mi desarrollo personal.	De intervalo, tipo Likert	Engin, E., & Cam, O. (2009)
			¿De qué forma se conocen las ideas de cada colaborador, de modo que pueda demostrar influencia y control en el proceso de trabajo?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Paradiso de Sayu, R., & Chanmugam, A. (2016)
		Reconocimiento	Por lo general, recibo reconocimiento cuando tengo éxito en una tarea.	De intervalo, tipo Likert	Engin, E., & Cam, O. (2009)
			¿Cómo se miden y recompensan los logros del personal?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Elaboración Propia
Productividad	Eficiencia		Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo en forma más eficiente.	De intervalo, tipo Likert	Polanco - Rico et. al. (2017)
			Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa.	De intervalo, tipo Likert	Polanco - Rico et. al. (2017)
			¿Difiere la productividad del trabajo presencial y a distancia?	Pregunta Abierta, Cualitativa	Elaboración Propia
			¿Qué papel juega la medición / mejora de la productividad en la estrategia empresarial? (Investigue las razones, los cambios, etc.)	Pregunta Abierta, Cualitativa	Green, A., Sissons, P., Qamar, A., & Broughton, K. (2018)
			Mencione aspectos o situaciones que reflejan que Ud. está siendo eficiente en el trabajo.	Semiabierta	Elaboración Propia
	Eficacia		Mencione aspectos o situaciones reflejan se están logrando los objetivos de la organización.	Semiabierta	Elaboración Propia
			Me esfuerzo por encontrar soluciones a los problemas que pueden surgir.	De intervalo, tipo Likert	Polanco - Rico et. al. (2017)
			Apoyo decisiones para el logro de objetivos comunes.	De intervalo, tipo Likert	Polanco - Rico et. al. (2017)
			¿De qué forma se mide la productividad del personal? ¿En qué período de tiempo? (Por ejemplo: diario, mensual, trimestral, etc.)	Pregunta Abierta, Cualitativa	Green, A., Sissons, P., Qamar, A., & Broughton, K. (2018)

V. Resultados

V. a. Características Relevantes de la Organización

- *Entrevistas*

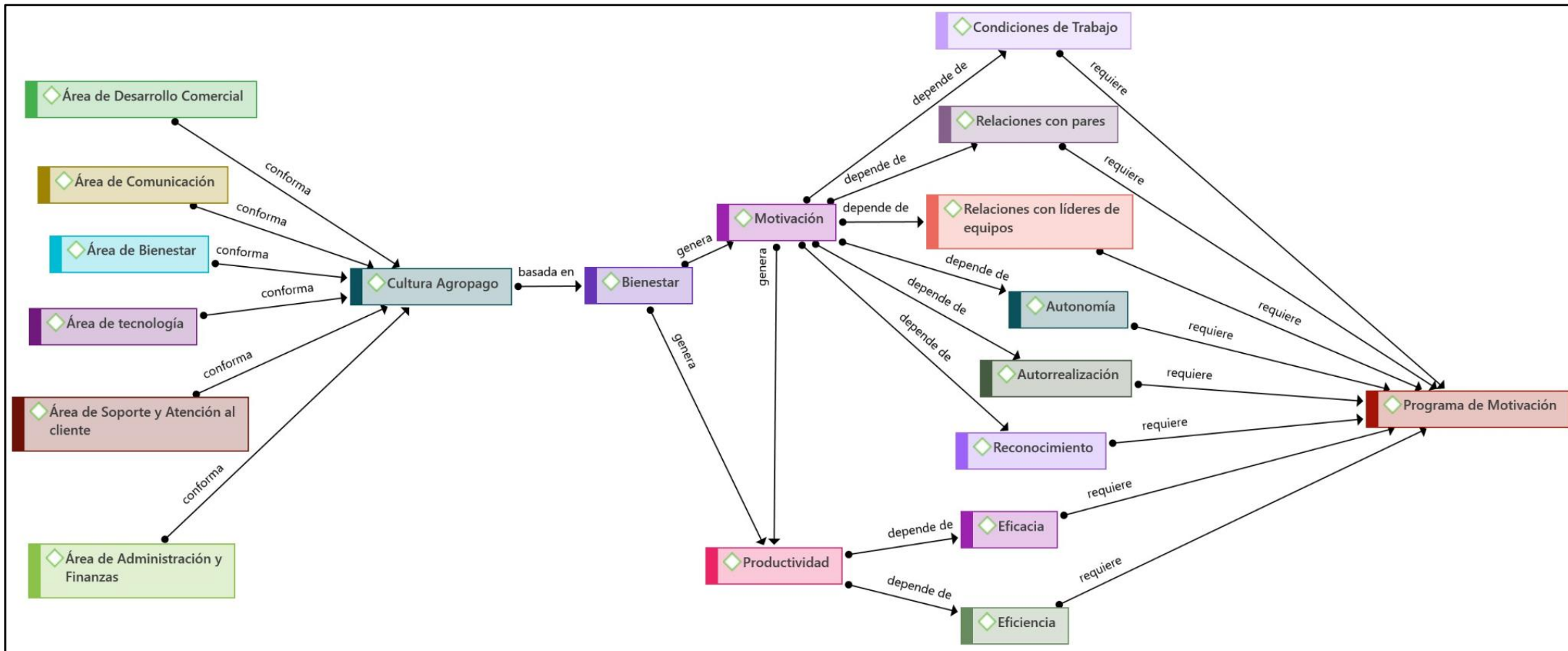
A través de la utilización del software ATLAS.ti se obtuvieron dos herramientas de análisis importantes: redes conceptuales y nubes de palabras.

Redes conceptuales

Se construyeron dos redes conceptuales: la primera representa los resultados de la entrevista al Directorio y la segunda los resultados del Área de Bienestar. Se obtuvo con ellas una representación visual de ambas entrevistas, lo que permitió analizar cada dimensión de la motivación definida.

En este apartado se adjunta la red de Directorio dejando expuesta la red de bienestar en el Anexo III.

Figura 1: Red conceptual de Directorio



Fuente: Salida ATLAS.ti versión 9

En la misma se puede observar, en primer lugar, las diferentes áreas de la organización. Cada una de ellas tiene un funcionamiento que estimula la creación de la “Cultura Agropago”. Se define de este modo al conjunto de valores y creencias que comparte el personal de la empresa, incluyendo la libertad, el respeto y la responsabilidad, entre otros.

La cultura Agropago, como se observa en la gráfica, está basada en el bienestar de las personas ya que, según mencionaron los entrevistados, “...bienestar en un montón de aspectos, no solamente lo laboral. Si las personas crecen, la empresa crece”. De esta forma, los valores antes mencionados se asientan en la premisa de que el bienestar de las personas los conduce a un aumento de la motivación y la productividad.

La motivación del personal depende de las condiciones de trabajo, las relaciones con los pares y líderes de equipos, la autonomía en las tareas, la autorrealización y el reconocimiento. Por otro lado, la productividad se vincula a la eficiencia y la eficacia. En conjunción estos factores requieren de un Programa de Motivación para funcionar correctamente, generando beneficios tanto para la organización como para el personal.

La empresa Agropago cree, como base fundamental de su cultura, que existe una “*manera de hacer las cosas*”. Esta manera es desarrollar las actividades mediante el bienestar de las personas, potenciando sus capacidades y habilidades y focalizando en los intereses de los colaboradores. Se pretende que cada individuo pueda desarrollarse a su máximo potencial, para desempeñar posteriormente su rol de forma eficiente. Esto evidencia la relación existente entre el bienestar del equipo y su productividad en el trabajo, graficada en la Figura 1.

Asimismo se puede clarificar la relación entre el bienestar y la motivación del personal ya que, siguiendo a Chiavenato (2009), el comportamiento de una persona dentro de la organización depende directamente de la satisfacción que ella tenga en el trabajo. Es decir, de su calidad de vida laboral, que incluye el clima organizacional, la idoneidad para el desarrollo de las tareas, o la percepción salarial, entre otros. La empresa Agropago ha elevado este nivel añadiendo a sus políticas no sólo la satisfacción en el trabajo, sino el bienestar de la persona como un individuo íntegro. Al contemplar de esta forma a los colaboradores se adicionan las prácticas referidas a cuestiones que exceden a lo estrictamente laboral, como el reconocimiento y los saludos por fechas especiales o consideraciones por las situaciones familiares de cada uno.

Por lo mencionado se observa que tanto la motivación como la productividad dependen de un gran número de factores, requiriendo un programa de motivación laboral formalizado para funcionar correctamente.

Nube de palabras

La nube de palabras es una representación gráfica que destaca en mayor tamaño las palabras que aparecen con mayor frecuencia de repetición, por lo que se consideran importantes para los entrevistados.

A continuación se muestra la nube de palabras que surgió de la entrevista al nivel Directivo y se deja adjunto en el Anexo IV, la nube de la entrevista a la Responsable de Bienestar.

Figura 2: Nube de palabras de entrevista a Directivos de Agropago



Fuente: Salida ATLAS.ti versión 9

Se puede observar que la palabra más repetida durante la entrevista fue “persona”. Como se mencionó anteriormente, los colaboradores son primordiales tanto para los Directivos como para la Responsable de Bienestar. Reflejo de ello es también la frecuencia de las palabras “nosotros” y “todos”.

Otros términos de significativa importancia son aquellos que representan la cultura empresarial: “libertad”, “respeto”, “bienestar”. Respecto a la “libertad” se hace notoria su repetición, ya que representa un valor fundamental en la cultura organizacional. Agropago sostiene que la libertad empodera a las personas, entendiendo que esta libertad viene de la mano de una responsabilidad que contribuye a un objetivo común, que debe planificarse y accionarse conjuntamente hacia la meta propuesta.

La repetición de la palabra “bienestar” se debe a que se mantiene la creencia de que los valores culturales y el bienestar posibilitan el desarrollo personal de cada individuo y, en consecuencia, su crecimiento y el de la organización.

Una expresión que es importante destacar es “casa”, la cual referencia al lugar físico donde se desarrolla el trabajo. Este espacio, llamado “Casa Agropago”, ha sido acondicionado para fomentar el bienestar del personal, lo que fue explicado en detalle por los entrevistados.

Durante el análisis se desarrollaron nubes de palabras para cada una de las dimensiones establecidas en la entrevista: condiciones de trabajo, relaciones con pares y líderes de equipo, estima y autorrealización y productividad. Se adjuntan las mismas en el Anexo (V, VI, VII y VIII), ya que su estudio reveló una coherencia total hacia lo anteriormente expuesto, por lo que se considera poco significativo presentarlas en esta sección.

- *Encuestas*

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta que se realizó al total del personal de Agropago. Se destacan del análisis aquellos que constituyen información relevante para el trabajo.

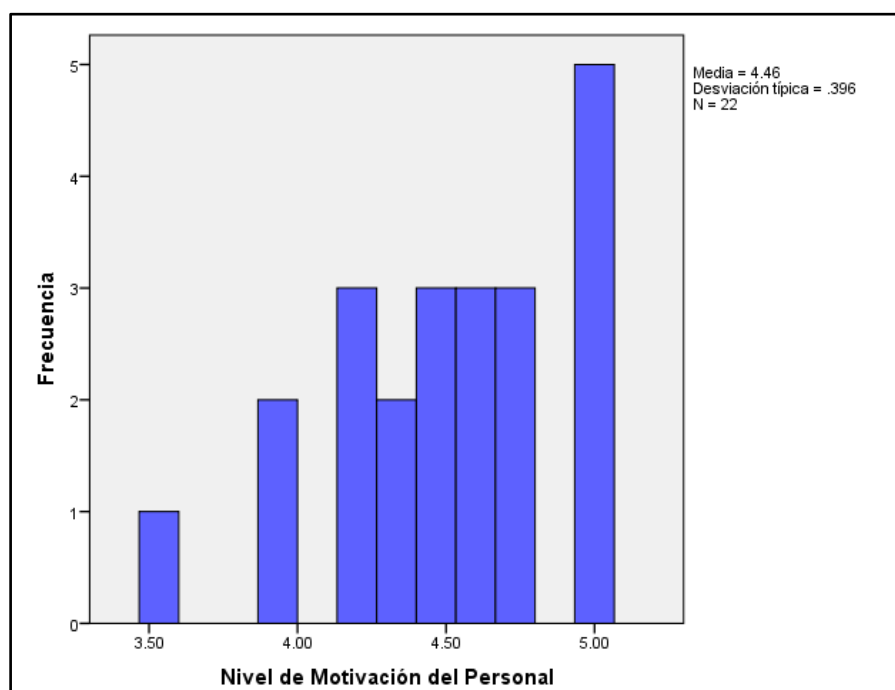
Figura 3: Descripción de los encuestados por área



Fuente: Elaboración propia

Fueron encuestados 22 empleados representando la totalidad de la empresa. Estos se dividen entre las áreas de Administración y Finanzas, Soporte y Atención al Cliente, Tecnología, Bienestar, Comunicación y Desarrollo Comercial. El departamento de Tecnología se divide geográficamente en dos: la mitad se encuentra en Córdoba Capital y la otra mitad en Buenos Aires. Las demás áreas trabajan de manera virtual y presencial, existiendo para la segunda modalidad la “Casa Agropago” que es una casa-quincho remodelada de manera tal que funcione como oficina principal de la empresa.

Figura 4: Nivel de Motivación actual



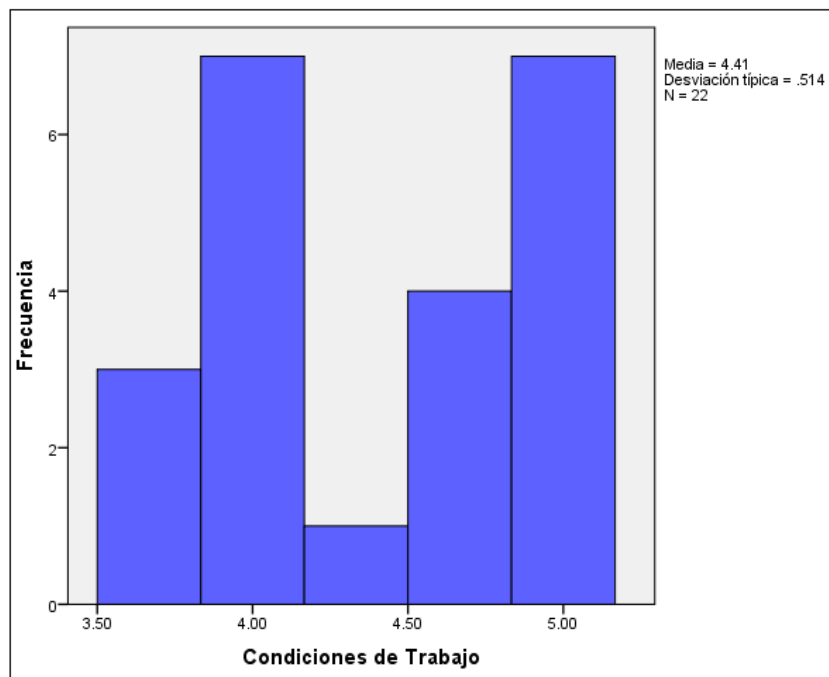
Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

Teniendo en cuenta que los valores de las variables para definir la motivación fueron establecidos de 1 a 5, (de totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo), se observa una media ponderada de 4.46, siendo el valor promedio máximo de 5 y el valor promedio mínimo de 3.53.

Se puede concluir entonces que es positivo el desempeño actual de las políticas de motivación llevadas a cabo por la empresa. Esto puede constituir una base fundamental en el diseño de un programa de motivación que mejore ese desempeño.

Asimismo se estudiaron los resultados del nivel de motivación de acuerdo a las dimensiones establecidas, siendo presentados a continuación.

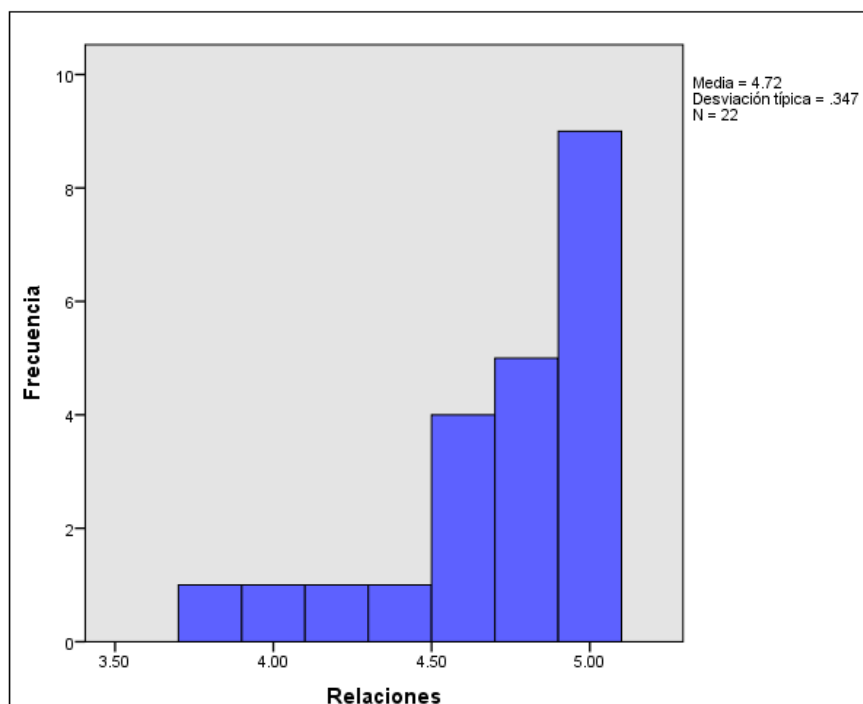
Figura 5: Nivel de Motivación actual de acuerdo a las Condiciones de Trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

Se observa una media ponderada de 4.41 en la dimensión “Condiciones de Trabajo”, siendo el valor promedio mínimo 3.67 y el valor promedio máximo de 5.00. Se establece que el buen desempeño de los promedios en esta dimensión se debe a las políticas tendientes a lograr comodidad en el ámbito laboral y a la conformidad del personal con los sueldos y remuneraciones.

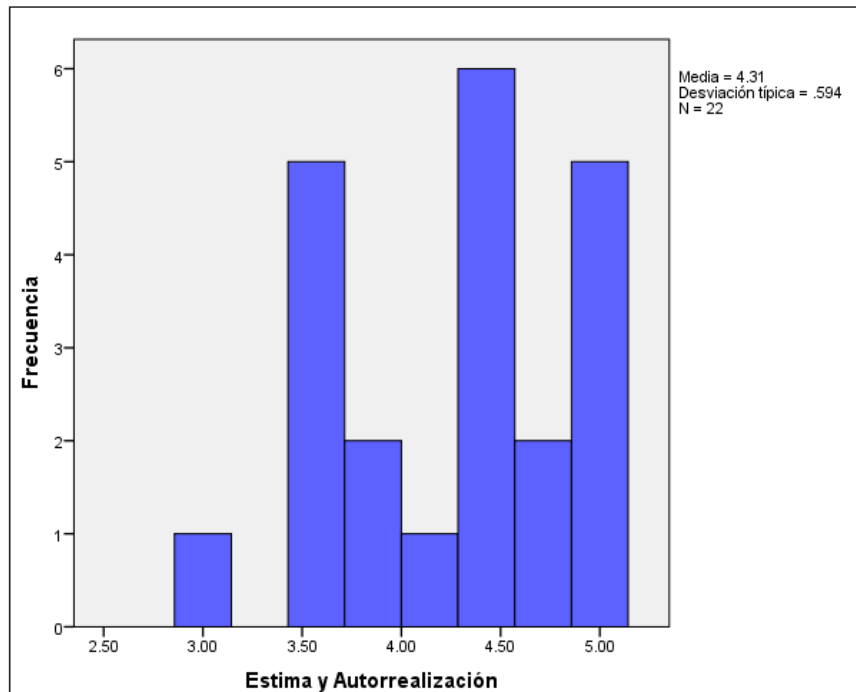
Figura 6: Nivel de Motivación actual de acuerdo a las Relaciones



Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

Se observa una media ponderada de 4.72 en la dimensión “Relaciones”, siendo el valor promedio mínimo 3.8 y el valor promedio máximo de 5.00. Se establece que es muy bueno el desempeño en esta dimensión de acuerdo a la filosofía empresarial que se desarrolla desde el nivel directivo.

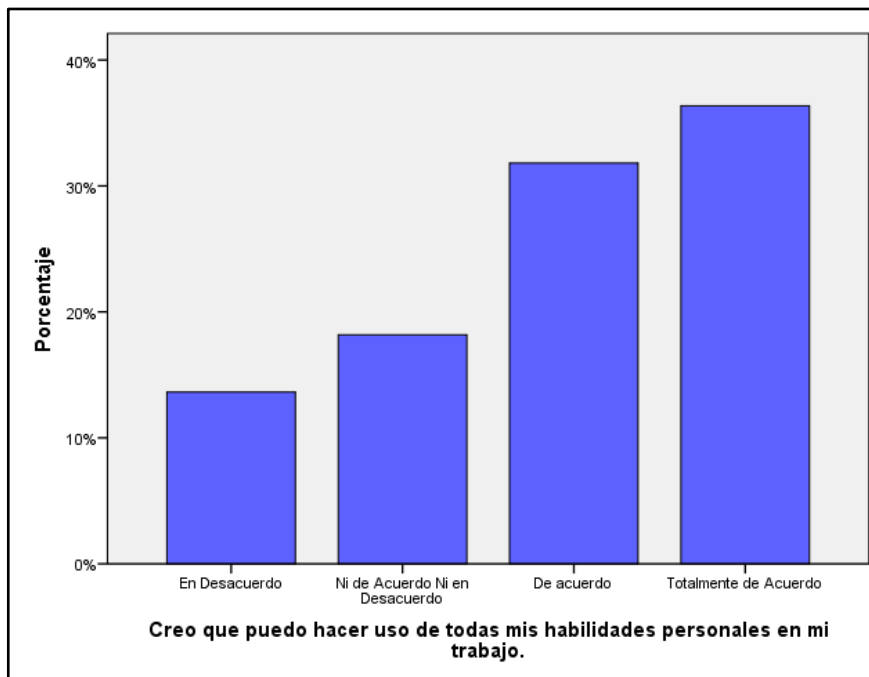
Figura 7: Nivel de Motivación actual de acuerdo a Estima y Autorrealización



Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

Se observa una media ponderada de 4.31 en la dimensión “Estima y Autorrealización”, siendo el valor promedio mínimo 3 y el valor promedio máximo de 5.00. Se considera muy bueno el desempeño en esta dimensión, reconociendo aspectos a potenciar que se desarrollan en los títulos siguientes.

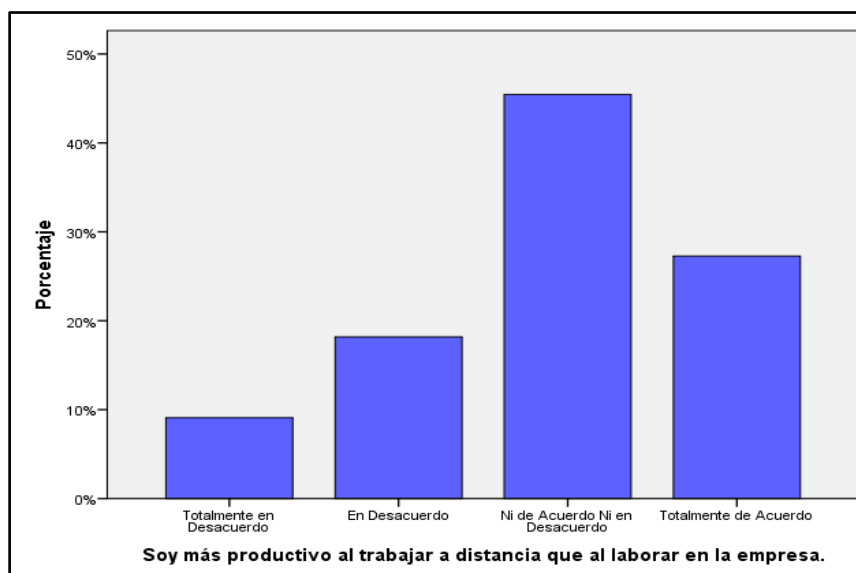
Figura 8: Uso de habilidades personales en el trabajo



Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

En la figura anterior, se observa que el 13.6% de las personas encuestadas consideran que no hacen uso de todas sus habilidades en el trabajo, 18.2% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo, mientras que el 68% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación presentada. Esta variable resulta relevante para el presente trabajo ya que constituye aquella con menor puntuación promedio entre los encuestados (3.90) y debe ser tomada en cuenta para políticas sobre desarrollo del potencial humano en la organización.

Figura 9: Productividad del trabajo a distancia



Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

En la figura anterior, observamos que 45,5% de los encuestados consideran que no existen diferencias significativas en términos de productividad del trabajo a distancia respecto del trabajo presencial. La situación de tendencia a la centralidad está alineada con los resultados de las entrevistas donde se considera que no existen diferencias significativas entre estas maneras de trabajar.

Tabla 2. Análisis de Correlaciones

		Productividad	Relaciones
Productividad	Correlación de Pearson	1	.229
	Sig. (bilateral)		.306
	N	22	22
Relaciones	Correlación de Pearson	.229	1
	Sig. (bilateral)	.306	
	N	22	22

Fuente: Elaboración propia en base a salida IBM SPSS Statistics 21

Se analizaron las dimensiones de la motivación con el objetivo de identificar aquellas que mayor impacto tienen en la productividad. Para definir esta última, no se tuvo en cuenta la variable “Soy más productivo al trabajar a distancia que al laborar en la empresa”, ya que se esperaba una tendencia central que difiere de las otras variables de la misma dimensión. Se logró descubrir una relación positiva entre Relaciones y Productividad mediante el análisis de correlaciones. Con respecto a las otras dimensiones se concluye que no existe relación entre las mismas y la productividad.

V. b. Diagnóstico de la situación actual

Derivado del análisis anteriormente realizado se puede obtener un diagnóstico de la situación actual de la empresa que servirá como fundamento para el desarrollo del programa de motivación propuesto.

En principio se resalta la congruencia existente a lo largo del estudio. Tanto las entrevistas a Directivos y al Área de Bienestar, como las encuestas al personal arrojaron resultados similares que expresan la visión general de la empresa.

Agropago es una organización que, a pesar de su reciente inicio, ha logrado establecer un sistema de creencias y valores compartidos por todos sus integrantes. Esto es lo que se definió como “Cultura Agropago”, y que guía el accionar de los participantes hacia el logro de objetivos comunes. Según lo expresado Agropago *“cree en una manera de hacer las cosas”*.

Siguiendo este lema, se abandonan los sistemas tradicionales para gestionar una empresa, en los que la especialización, los incentivos económicos y la productividad orientada al logro de resultados

son lo principal. En lugar de ello se determina que el beneficio organizacional será alcanzado mediante el desarrollo personal de cada individuo, centrándose en las relaciones, los espacios de trabajo y el bienestar de quienes integran el equipo.

Así, la productividad es vista como un objetivo que la firma pretende alcanzar, relacionándose de forma más humanizada con los colaboradores y prestando especial atención al bienestar de cada uno. Para esto se valen de la cultura organizacional que permite el desarrollo de las tareas con autonomía, libertad y flexibilidad, sujeto al principio de responsabilidad.

Esta flexibilidad es un factor que agrega valor y distingue a Agropago de otras empresas pero puede convertirse en una debilidad si no se estructura, define, y comunica de forma clara. Los directivos deben poder expresar las metas organizacionales, expectativas, planes de acción e indicadores que aporten feedback oportuno, permitiendo el crecimiento personal, profesional y de la empresa.

Desde la perspectiva de los colaboradores también existe esta visión compartida en la que la libertad y la responsabilidad son cruciales. Reflejo de ello es el resultado obtenido en el análisis, donde la mayoría de los miembros consideran que las prácticas de motivación actuales son adecuadas para mantenerlos comprometidos, arrojando valores superiores a los cuatro puntos de media. Asimismo el estudio revela que, aunque sus habilidades personales son utilizadas en el trabajo, se encuentran en condiciones de realizar un aporte mayor; y que, al mantener la flexibilidad, no se observan diferencias significativas entre el trabajo a distancia y presencial.

Aunque no se encuentren formalizados los planteamientos de motivación propuestos por la directiva son suficientes para que el personal se sienta motivado y comprometido a permanecer en la firma. Asimismo, el establecimiento de relaciones entre pares y entre individuos con sus líderes de equipos proporciona suficiente incentivo para generar un crecimiento y un aumento en la productividad.

Es de destacar que los entrevistados han mencionado que *“se trabaja a prueba y error”*, lo cual implica que las prácticas de motivación desarrolladas actualmente son insuficientes para ser consideradas un programa en sí mismo. Además, no existen indicadores de medición que determinen si dichas prácticas aumentan la motivación del personal y mejoran su desempeño; en consecuencia no se puede determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Considerando las particularidades de la organización, la fortaleza del sistema cultural existente y las oportunidades de mejora de las prácticas actuales, se concluye que es necesario el diseño de un programa de motivación que permita mejorar el desempeño de los colaboradores. Dicho programa debe ser formalizado y comunicado correctamente a toda la organización, con el objetivo de transmitir las metas y guiar el accionar de los colaboradores hacia el cumplimiento de las mismas. Además, la

formalización permitirá que se realicen mediciones de los resultados obtenidos, y se contrasten con los esperados, a fin de tomar acciones correctivas, acorde a las necesidades que puedan surgir.

V. c. Propuesta de mejora

Acorde a lo mencionado anteriormente se propone a continuación un programa de motivación formalizado, donde las prácticas de Recursos Humanos se orienten al logro de los objetivos organizacionales, y en el cual existen indicadores de medición que determinan el nivel motivacional de los colaboradores.

En primer lugar se expresa el objetivo general, los responsables y los destinatarios del programa. Posteriormente, el planteamiento de la estrategia motivacional, la ejecución y la evaluación y control del mismo.

Objetivo: establecer un programa de motivación que fomente el desarrollo personal y profesional de los colaboradores de la firma Agropago, y por consiguiente el crecimiento de la organización en su conjunto. Determinar un sistema de medición que permita controlar y evaluar el desempeño de los miembros a fin de contrastar los resultados y realizar las mejoras correspondientes.

Responsables: Directorio y Responsable del Área de Bienestar.

Destinatarios: colaboradores actuales y futuros de Agropago, pertenecientes a todas las áreas de la organización.

El diseño del Programa de Motivación comprende tres etapas: Estrategias Motivacionales, Ejecución de las Estrategias Motivacionales y Evaluación y Control, según se detalla a continuación.

- Estrategias Motivacionales:

Se propone para el diseño del programa de motivación, como estrategia principal, la formalización de las políticas actuales llevadas a cabo por Agropago. Para ello, se detallan las prácticas acordes a la dimensión motivacional a la que aplican, y se desarrollan la propuesta de acción en cada una de ellas y el instrumento que permita verificar el cumplimiento de los resultados. Se considerarán como dimensiones de aplicación, las condiciones de trabajo, relaciones con pares y líderes, estima y autorrealización, y expectativa e instrumentalidad.

- Ejecución de las Estrategias Motivacionales y Evaluación y Control:

A fin de lograr el objetivo planteado se desarrollan a continuación las prácticas a ejecutar del presente programa, y se proponen los lineamientos de acción a seguir:

Condiciones de Trabajo: esta dimensión involucra todas las actividades relacionadas al ambiente laboral y la calidad de vida de las personas en el trabajo. Por lo tanto, el objetivo en esta

sección será que se desarrolle el bienestar de los trabajadores, garantizando la existencia de condiciones óptimas de trabajo.

- Casa Agropago: el espacio físico de trabajo es uno de los principales factores externos que afecta la motivación del personal. Se propone realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de las condiciones del ambiente de trabajo. Estas incluyen mantener la higiene del lugar, contar con mobiliario y equipamiento idóneo para la realización de las tareas, así como la iluminación y comodidad de los espacios.
- Home office: tal como se describió anteriormente, los colaboradores no consideran que existan diferencias significativas entre la productividad del trabajo presencial y a distancia. Por este motivo, el contar con la posibilidad de realizar home office puede ser un factor motivante y, al mismo tiempo, mejorar el desempeño. Se recomienda entonces potenciar la posibilidad de desarrollar su trabajo de forma remota, sea desde su hogar o cualquier otro espacio ajeno a la casa Agropago.
- Horarios flexibles: durante el análisis de datos se observó de manera positiva la flexibilidad de horarios por lo que se propone realizar mediciones periódicas para garantizar que se cumplan los objetivos de trabajo propuestos. Asimismo es importante asociar ese desempeño con las recompensas, a fin de que funcionen como motivador. Por lo mencionado, es fundamental que la recompensa o el reconocimiento que se quiera asociar directamente a cierto desempeño o comportamiento se presente inmediato a la conducta que se quiere reforzar para que el colaborador sepa que se valora en Agropago su trabajo como así también los resultados que obtuvo.
- Remuneraciones y reintegros de gastos: en uniformidad con el análisis anterior, el nivel salarial y las remuneraciones fueron valoradas de forma positiva por los colaboradores. Se propone realizar mediciones periódicas para conocer el impacto de esta política a través del tiempo. En la misma, el salario se define con el sueldo del Convenio de Empleados de Comercio, acrecentado en un porcentaje. Así también, se propone continuar con los sistemas de reintegros de gastos, entre los que se mencionan: reintegro por transporte, por cuidado de niños y por actividades deportivas, recreativas o de formación. Estos poseen relación directa con la motivación ya que, aunque no es parte integrante del sueldo, se devuelve de forma monetaria.
- Consultorios: estos son beneficios organizacionales que reciben los miembros de la firma donde profesionales reciben consultas en días y horarios definidos. Se propone ampliar la oferta de profesionales, (por ejemplo osteopatía y psicología) evaluando periódicamente la valencia que el personal le otorga a cada una de ellas.

Evaluación y control: dentro de la dimensión Condiciones de Trabajo se han establecido las prácticas propuestas para desarrollar la motivación del personal, acorde al relevamiento realizado en la firma. A fin de garantizar el correcto funcionamiento de este programa a futuro

se deben realizar mediciones periódicas respecto a la valencia de cada práctica; es decir, la importancia relativa que cada individuo le otorga a las mismas. Las diferencias entre las valencias se deberán a que cada persona le otorga a los factores distinta importancia, derivado de sus experiencias, intereses, preferencias y gustos. Por lo que, para algunos, el espacio físico de trabajo ordenado puede ser esencial, mientras que para otros puede ser prescindible.

La medición de la valencia permitirá a la organización invertir en prácticas y actividades que sean significativas para el personal y que constituyan un factor motivacional para mantenerlos comprometidos.

En consecuencia se propone utilizar los siguientes indicadores para medir el grado de efectividad de las prácticas de la dimensión:

- *Considero que el ambiente físico en el que desarrollo mi trabajo es un factor que influye en mi desempeño.*
- *La modalidad Home Office y los horarios flexibles de trabajo me motivan para desempeñarme eficientemente.*
- *El esfuerzo que entrego a Agropago vuelve en forma de remuneración y beneficios.*
- *Considero que la prestación de servicios en consultorio es beneficioso y mejora mi desempeño.*

Relaciones entre pares y con líderes de equipos: dado que los seres humanos son considerados personas sociales, se definió esta dimensión a fin de determinar el impacto que los vínculos interpersonales tienen en la motivación de los colaboradores. Por lo dicho, el objetivo en este apartado será proponer acciones que desarrollen la motivación a través de las relaciones colectivas.

- Almuerzos laborales: como parte de los tiempos compartidos, y de la estrategia de mantener la comunión entre los miembros de la organización se propone incorporar a esta política el ofrecimiento de viandas a elección con la opción de almuerzos saludables. Esta iniciativa fomenta el incremento de la motivación al adaptarse a las preferencias de cada individuo. También fortalece los vínculos y las relaciones interpersonales, no sólo entre pares sino también con líderes de equipos y directivos, y refuerza los sistemas comunicativos y la retroalimentación.
- Actividades recreativas: se considera de este modo a las actividades grupales que se realizan para fomentar el esparcimiento (ejemplo: meditación, yoga, trekking). Se propone ampliar estas actividades incluyendo aquellas que no sólo brinden momentos de recreación, sino que también generen un impacto social. Ejemplo de esto serían visitas a comedores, merenderos o geriátricos. De esta forma se mejora la imagen empresarial frente a la comunidad en la que se desempeña y se aumenta la motivación del equipo al participar de proyectos socialmente relevantes.

Evaluación y control: continuando con el sistema evaluativo antes mencionado se sugiere la utilización del siguiente indicador para medir la valencia asociada a cada práctica y la efectividad de la misma en relación a las preferencias del personal:

- *Me siento a gusto con los desayunos, meriendas y almuerzos en la casa Agropago, y lo considero una actividad significativa.*
- *Las actividades recreativas que se realizan en Agropago fortalecen las relaciones interpersonales y me permiten desempeñar mi trabajo de mejor manera.*

Estima y Autorrealización: este apartado implica el desarrollo de prácticas que aumenten la motivación del personal al proveer los medios para que se sientan valorados, importantes y reconocidos. También posibilita el crecimiento personal y organizacional, potenciando el bienestar.

- Coaching: considerando los beneficios que el coaching otorga a la organización en su conjunto y a cada individuo, se propone orientar esta práctica hacia el logro de los objetivos. No se refiere sólo al alcance de objetivos organizacionales sino también personales; esto es posible ya que, mediante el coaching se induce a que cada persona alcance metas propuestas acorde a sus capacidades y habilidades. Así también trabaja en uno de los puntos clave descrito en el diagnóstico, en el que se afirma que el personal siente que puede incrementar la utilización de habilidades personales en el trabajo.

La práctica de coaching debe ser llevada a cabo por un/una coach, desarrollando el servicio a demanda del equipo, para cada una de las áreas, y a nivel empresa. Por parte de la organización también se deben respetar los tiempos programados para las sesiones y brindar las oportunidades para el logro de los objetivos propuestos.

- Enriquecimiento de puestos: este concepto se relaciona con lo mencionado en el punto anterior, ya que consiste en un aumento de la independencia y la variedad de las tareas que se desarrollan en un puesto; es decir, se pretende que cada colaborador pueda tomar decisiones respecto a las tareas que realiza y la forma en que las desarrolla, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos a alcanzar. La cultura organizacional fomenta este tipo de prácticas al estar basada en los valores de libertad y responsabilidad.
- Reconocimiento a los logros: se considera que actualmente esta práctica constituye un fuerte motivador, ya que los resultados del análisis realizado arrojan cifras favorables. Se propone en consecuencia generar sistemas de reconocimiento a los logros que permitan a los colaboradores sentirse importantes y valorados por la organización. El planteamiento se basa en que se otorguen recompensas tanto a los resultados personales como organizacionales mediante retribuciones no económicas (ejemplo: gift cards, saludos, menciones públicas, regalos). Asimismo se sugiere el desarrollo de recompensas económicas ya que, según Chiavenato (2009), el dinero es un factor motivacional significativo dado que funciona como un medio para alcanzar la satisfacción de las

necesidades. Por ejemplo, la distribución de dividendos al finalizar cada año opera como un fuerte incentivo para mejorar el desempeño actual, aumentando la instrumentalidad.

- Desarrollo de carreras y posibilidades de ascensos: a pesar de que Agropago es una firma incipiente y estructurada horizontalmente, las oportunidades de crecimiento posibilitan esta recomendación. Se propone planificar los ascensos y desarrollos de carrera de cada puesto a fin de que, al ingresar al mismo, la persona tenga certezas de lo que se espera de ella en ese lugar y lo que debe alcanzar para ser promovida a un nivel superior. Las oportunidades de crecimiento son factores motivacionales al inducir el desarrollo personal y profesional, mediante la capacitación y el aprendizaje, y al orientar el desempeño hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Evaluación y control: ya que se ha mencionado la importancia de medir y analizar la valencia de cada factor se propone la utilización de los siguientes indicadores:

- *Las sesiones de Coaching me permiten crecer profesionalmente y usar mis habilidades personales en el trabajo.*
- *Puedo trabajar con autonomía y libertad y tomar decisiones respecto a las tareas que realizo.*
- *Creo que los logros personales y organizacionales son recompensados correctamente en Agropago.*
- *Siento que las posibilidades de ascenso y carrera dentro de la firma están disponibles para mí y me impulsan a crecer.*
- *Recibo el feedback suficiente acerca de mi rol y mi desempeño.*

Instrumentalidad y Expectativa: debido a las consideraciones en la medición de las valencias de cada factor se decidió definir esta dimensión, ya que en la teoría descrita se resalta la importancia de la instrumentalidad y la expectativa. La primera de ellas implica que el desempeño debe tener relación directa con la recompensa ofrecida. La segunda se refiere a que los colaboradores deben reconocer la existencia de esta relación; de otro modo los beneficios no serán un estímulo para la realización de algún esfuerzo. Por esta razón se sugiere que frente a cada recompensa o beneficio entregado, se describa el desempeño favorable que la persona haya tenido.

Por consiguiente se deben clarificar los objetivos organizacionales a alcanzar, estableciendo los plazos de tiempo para su cumplimiento y el modo de medición de los logros. Es de destacar la necesidad de gestionar el desempeño de los individuos y realizar evaluaciones para garantizar que se cumplan los objetivos de trabajo propuestos. Como se observa, este programa sienta sus bases en el sistema de comunicación de la firma. Los canales abiertos fluyen transversalmente a través de toda la organización, posibilitando el crecimiento mediante la información compartida y el fortalecimiento de los vínculos interpersonales.

Asimismo se propone que existan recompensas individuales y que estas se relacionen a las valencias medidas, a fin de entregar beneficios que sean valorados por cada colaborador. Del mismo modo, y en relación al desarrollo personal, se sugiere ofrecer herramientas y posibilidades de formación acorde al crecimiento de cada miembro, como respaldo a las prácticas determinadas.

Finalmente se propone utilizar el siguiente indicador para medir la instrumentalidad y expectativa:

- *Creo que existe una relación directa entre mi desempeño y las recompensas que recibo por él.*
- *Creo que si me esfuerzo alcanzaré los objetivos definidos y esto será reconocido por Agropago.*

A modo de resumen se expone la siguiente tabla:

Tabla 3. Resumen de Indicadores de Bienestar

Unidad de Análisis	DIMENSIÓN	ÍTEMS/ INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
Motivación	Condiciones de Trabajo	Considero que el ambiente físico en el que desarrollo mi trabajo es un factor que influye en mi desempeño.	Escala de Likert
		La modalidad Home Office y los horarios flexibles de trabajo me motivan para desempeñarme eficientemente.	
		El esfuerzo que entrego a Agropago vuelve en forma de remuneración y beneficios.	
		Considero que la prestación de servicios en consultorio es beneficioso y mejora mi desempeño.	
	Relaciones con Pares y líderes de Equipos	Las actividades recreativas que se realizan en Agropago fortalecen las relaciones interpersonales y me permiten desempeñar mi trabajo de mejor manera.	
		Me siento a gusto con los desayunos, meriendas y almuerzos en la casa Agropago, y lo considero una actividad significativa.	

Unidad de Análisis	DIMENSIÓN	ÍTEMS/ INDICADORES	TIPO DE VARIABLE
Motivación	Estima y Autorrealización	Las sesiones de Coaching me permiten crecer profesionalmente y usar mis habilidades personales en el trabajo.	Escala de Likert
		Puedo trabajar con autonomía y libertad y tomar decisiones respecto a las tareas que realizo	
		Creo que los logros personales y organizacionales son recompensados correctamente en Agropago.	
		Siento que las posibilidades de ascenso y carrera dentro de la firma están disponibles para mí y me impulsan a crecer.	
		Recibo el feedback suficiente acerca de mi rol y mi desempeño.	
	Instrumentalidad	Creo que existe una relación directa entre mi desempeño y las recompensas que recibo por él.	
	Expectativas	Creo que si me esfuerzo alcanzaré los objetivos definidos y esto será reconocido por Agropago.	

Fuente: Elaboración propia

- Evaluación y control:

Para finalizar, dada la mencionada importancia que tiene la medición del desempeño y la valencia de las prácticas a desarrollar, se propone a continuación la creación de un instrumento para tal fin.

El mismo es un Indicador de Bienestar: un cuestionario con preguntas cuantitativas creado para medir la efectividad de las actividades específicas de motivación laboral realizadas por la organización. Las preguntas ya descritas en cada apartado se basan en aspectos relacionados a la expectativa, instrumentalidad y valencia de las políticas, por lo que, en caso de añadir elementos nuevos, se deben alinear a estos aspectos.

Se propone la aplicación del instrumento de forma semestral con el objetivo de realizar las mediciones correspondientes y las correcciones necesarias a las políticas desarrolladas. Asimismo se sugiere el siguiente curso de acción para su implementación:

- Aplicación del instrumento.
- Entrevista personal por parte del área de Bienestar con cada uno de los colaboradores.
- Análisis de resultados y medición de la efectividad de las políticas.
- Toma de decisiones respecto a la continuidad, discontinuidad y creación de políticas.

VII. Conclusiones

Luego del análisis realizado en el presente trabajo, en el que se detectó la existencia de prácticas motivacionales no formalizadas ni comunicadas de forma clara, se pueden hacer las siguientes conclusiones.

En esta fintech predomina la creencia de que la empresa logrará alcanzar sus objetivos organizacionales si brinda las condiciones que permitan a los colaboradores satisfacer sus objetivos personales. En relación a esto se expresa la necesidad de que las políticas y la toma de decisiones tengan una orientación específica y una perspectiva de crecimiento, y no que sean producto de las contingencias de la operatoria diaria.

En consecuencia, la finalidad de este trabajo fue la creación y formalización de un programa de motivación laboral, mediante el cual se les permite a los colaboradores conocer el objetivo de las prácticas de Recursos Humanos. Asimismo los beneficios para la firma incluyen la facilitación de la medición de los resultados alcanzados, y el análisis del impacto que estas prácticas de motivación tienen en el desempeño organizacional.

Un programa de motivación como el propuesto, donde se definen el objetivo de estas acciones, los pasos a seguir y los instrumentos necesarios para la medición y control del impacto, puede ser determinante para potenciar la motivación del personal, y por extensión su desempeño, no solo en la actualidad, sino también en el futuro.

VI. Limitaciones

En primer lugar, se observó que las políticas organizacionales para incrementar los niveles de bienestar del equipo dan resultados en el presente aunque, debido a que estas no se encuentran formalizadas, se dificulta la medición y el análisis del impacto que dichas prácticas tienen en el desempeño. Esto puede resultar en una problemática a futuro.

En segundo lugar, la presente intervención se enfoca en diseñar un programa de motivación que permita mejorar el desempeño actual de los colaboradores. Se evidencia que el mismo debe sufrir las adaptaciones necesarias que acompañen el crecimiento de la firma; es decir, la intervención propuesta se reduce a diseñar un programa de motivación que permita mejorar el desempeño **actual** de los colaboradores. A futuro dicho programa deberá modificarse acorde a las personas que se incorporen, sus preferencias y necesidades, y los requerimientos de la firma.

Además, dada la gran cantidad de factores que afectan la motivación de una persona, y por la imposibilidad de analizarlos a todos, puede suceder que algunas expectativas excedan la intención de respuesta por parte de la organización.

VIII. Referencias

- Alderfer, C. P. (1969). "An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*. vol. 4 No. 2 pp. 142–175
- Brayfield, A. H., and Rothe, H. F. (1951). "An index of job satisfaction". *Journal of Applied Psychology*, vol. 35 No. 5, pp. 307–311.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. McGraw- Hill Interamericana Editores S.A.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas*. Pearson Educación.
- Engine, E, and Cam, O. (2009). "Validity and reliability study of the Turkish psychiatric nurses of job motivation scale". *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, vol. 16 No.5, pp. 462–472.
- Fietman, E. (1994). "Los factores humanos que inciden en la productividad y sus dimensiones". In *4th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management*.
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional- Enfoque para América Latina*. Pearson Educación S.A.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (2016). *Dirección de recursos humanos*, Editorial Pearson Educación S.A
- Green, A., Sissons, P., Qamar, A., and Broughton, K. (2018). *Raising productivity in low-wage sectors and reducing poverty*. York: Joseph Rowntree Foundation.
- Hagerman, H., Engström, M., Wadensten, B., and Skytt, B. (2019). "How do first-line managers in elderly care experience their work situation from a structural and psychological empowerment perspective? An interview study". *Journal of nursing management*, vol. 27 No.6, pp. 1208-1215.
- Hayes, B., Bonner, A., and Douglas, C. (2015). "Haemodialysis work environment contributors to job satisfaction and stress: a sequential mixed methods study". *BMC nursing*, vol. 14 No.1, pp. 1-13.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B.B. (1959). "The Motivation to Work". *Editorial John Wiley & Sons*.
- Herzberg, F. (2003), "Una vez más: ¿Cómo motivar a sus empleados?", *Harvard Business Review*, vol. 81 No. 1, pp. 67-76.
- Kootz, H y Weihrich, H. (1998). *Administración 11ª*. México: McGraw-Hill.

Maslow, A. H. (1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review*, vol. 50 No. 4, pp. 370–396.

Meliá, J L, Peiró, J M. "La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23". *Psicologemas*, 1989, vol. 5, no 2, pp. 59-74.

Padrosa, E., Belvis, F., Benach, J., and Julià, M. (2021). "Measuring precarious employment in the European Working Conditions Survey: psychometric properties and construct validity in Spain". *Quality & Quantity*, vol. 55 No. 2, pp. 543-562.

Paradiso de Sayu, R., and Chanmugam, A. (2016). "Perceptions of empowerment within and across partnerships in community-based participatory research: A dyadic interview analysis". *Qualitative Health Research*, vol. 26 No.1, pp.105-116.

Pohanková, A. (2009), "Motivation program as basis for successful motivating in the organization", *Human Resources Management & Ergonomics*, vol. 3 No.2, pp. 66-75.

Polanco-Rico, K., Reyes-López, J. G., García-Bencomo, M. I., Martínez-Ramos, P. J., Gutiérrez-Diez, M. del C. (2017). "Niveles De Motivación Y Las Competencias Laborales Específicas De Los Trabajadores A Distancia". *European Scientific Journal, ESJ*, vol. 13 No.8, pp 148.

Rahim, S. I., Abumadani, M., Wosornu, L., and Al-Rubaish, A. (2011). "Academic job satisfaction questionnaire: Construction and validation in Saudi Arabia." *Journal of Family and Community Medicine*, vol. 18 No.1 pp 1.

Robbins, S., y Coulter, M. (2014). *Administración (12. a edición)*. México: Editorial Pearson.

Sánchez, F. J. S. (2014). *Métodos de investigación social y de la empresa*. Ediciones Pirámide.

Schein, E. H. (1990). *Consultoría de procesos (Vol. 2)*. Addison-Wesley Iberoamericana.

Smith, E. (2016). What Is Employee Autonomy? *Houston Chronicle*. Recuperado de http://smallbusiness.chron.com/employee-autonomy-20930.html?_hstc

Snyder, M. E., Zillich, A. J., Primack, B. A., Rice, K. R., McGivney, M. A. S., Pringle, J. L., and Smith, R. B. (2010). "Exploring successful community pharmacist-physician collaborative working relationships using mixed methods". *Research in social and administrative pharmacy*, vol. 6 No. 4, pp. 307-323.

Taunton, R. L., Bott, M. J., Koehn, M. L., Miller, P., Rindner, E., Pace, K. and Dunton, N. (2004). "The NDNQI-adapted index of work satisfaction". *Journal of Nursing Measurement*, vol. 12 No 2, pp.101-122.

Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). "Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being". *Journal of occupational Psychology*, vol. 52, No 2, pp. 129-148.

IX. Anexos

IX. a. Anexo I - Entrevista

Objetivo de la entrevista

Por medio de la presente entrevista se busca conocer las prácticas de motivación llevadas a cabo en Agropago, así como el impacto que la productividad del personal tiene en las mismas para diseñar luego un programa de motivación que permita impulsar al equipo a realizar acciones consistentes para persistir y alcanzar los objetivos organizacionales, dado que si los colaboradores se encuentran motivados serán más productivos y estarán comprometidos con el objetivo.

La entrevista consta de dos secciones, donde en la primera se consultarán sobre aspectos relativos a políticas de recursos humanos de la empresa y en la segunda sobre cómo ésta impacta en el desempeño organizacional.

Preguntas

1. ¿Existe hoy en día en Agropago una reunión regular en donde los empleados, los miembros de los equipos puedan expresar sus puntos de vista con respecto a lo que está pasando en la organización?
2. ¿Cómo describirías la relación entre el personal y el supervisor o el superior o líder? ¿Qué relación se incentiva en Agropago con respecto a estas políticas de la empresa?
3. ¿Qué tipo de contrato tienen los empleados? ¿Nos podríamos hablar un poquito de cuando ingresa un empleado? ¿Le hacen firmar un convenio? ¿Cuáles son los horarios?
4. En términos externos, tienen alguna política de establecimiento de remuneraciones respecto al mercado, más bajo, más alto o por encima de la media? ¿Existe alguna política específica relacionada a eso?
5. ¿Cómo contribuyen las condiciones de trabajo a la satisfacción laboral?
6. ¿Cómo se evalúan las competencias de cada empleado en relación al trabajo? ¿Estas competencias le permiten usar sus habilidades personales y laborales?
7. ¿De qué forma se conocen las ideas de cada colaborador? ¿Hay alguna instancia donde exista alguna reunión o algún encuentro donde exista un feedback para ver qué está pensando el equipo, como se siente?
8. ¿De qué forma se conocen las ideas de cada colaborador?
9. ¿Se miden los logros? Y si se miden ¿Cómo? ¿Cómo se miden y si hay recompensa o sería, si hay recompensa o castigo?

10. ¿Existe alguna diferencia de productividad o desempeño cuando las personas trabajan de manera presencial o a distancia? ¿Qué cambia?
11. ¿De qué forma se mide la productividad del personal? ¿En qué periodo de tiempo?

IX. b. Anexo II - Cuestionario

MOTIVACIÓN EN AGROPAGO

Esta encuesta está diseñada por alumnos del Trabajo Final de Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de Córdoba. Queremos conocer tu opinión acerca de las prácticas de motivación llevadas a cabo en Agropago. Es importante que sepas que su finalidad es sólo académica, es anónima y tardará 10 minutos en completarla. En caso de responder desde tu celu te pedimos que lo utilices en posición horizontal para poder visualizar todas las opciones de respuesta.

Datos preliminares

1. Sexo

- Hombre
- Mujer

2. Sector

- Administración y Finanzas
- Soporte y Atención al Cliente
- Tecnología
- Bienestar
- Comunicación
- Desarrollo Comercial

Motivación: En esta sección te preguntaremos sobre aspectos organizacionales como las condiciones de trabajo (políticas de RH, condiciones de trabajo y entorno físico), relaciones con las personas con las que interactúas en la organización, desarrollo profesional y productividad laboral. Aparecerán afirmaciones donde deberás marcar tu grado de acuerdo según corresponda.

Condiciones de Trabajo	Total mente en Desacue rdo	En Desacuer do	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
-------------------------------	--	----------------------	--	-------------------	-------------------------------------

La remuneración que recibo por mi trabajo es suficiente para satisfacer mis necesidades básicas.					
Estoy de acuerdo con el entorno físico y el espacio del que dispongo en mi lugar de trabajo.					
Agropago tiene políticas claras en cuanto a sueldos y prestaciones.					

Relaciones	Tota lmente en Desacue rdo	En Desacuer do	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
El hecho de que mis compañeros/as de trabajo se lleven bien entre ellos me permite hacer un mejor trabajo.					
En Agropago existe una comunicación abierta y libre entre todos los/as compañeros/as.					
En Agropago existen posibilidades de socializar con compañero/a/s durante el trabajo.					
Mi líder de equipo se preocupa por el bienestar de las personas que trabajan con él/ella.					
Los directivos de la organización se preocupan por el bienestar de las personas que trabajan con él/ella.					

Autorrealización	Tota lmente en Desacue rdo	En Desacuer do	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
Siento una sensación de satisfacción personal cuando hago bien mi trabajo.					
Siento que soy más feliz en mi trabajo que la mayoría de las personas.					
Estoy de acuerdo con las oportunidades que me ofrece mi trabajo de hacer las cosas que me gustan.					

Me gustaría seguir trabajando en Agropago porque siento que mi trabajo contribuye a mi desarrollo personal.					
---	--	--	--	--	--

Autonomía y Reconocimiento	Tota lmente en Desacue rdo	En Desacuer do	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
Creo que puedo hacer uso de todas mis habilidades personales en mi trabajo.					
Mientras trabajo, puedo tomar decisiones independientes y tomar la iniciativa.					
Por lo general, recibo reconocimiento cuando tengo éxito en una tarea.					

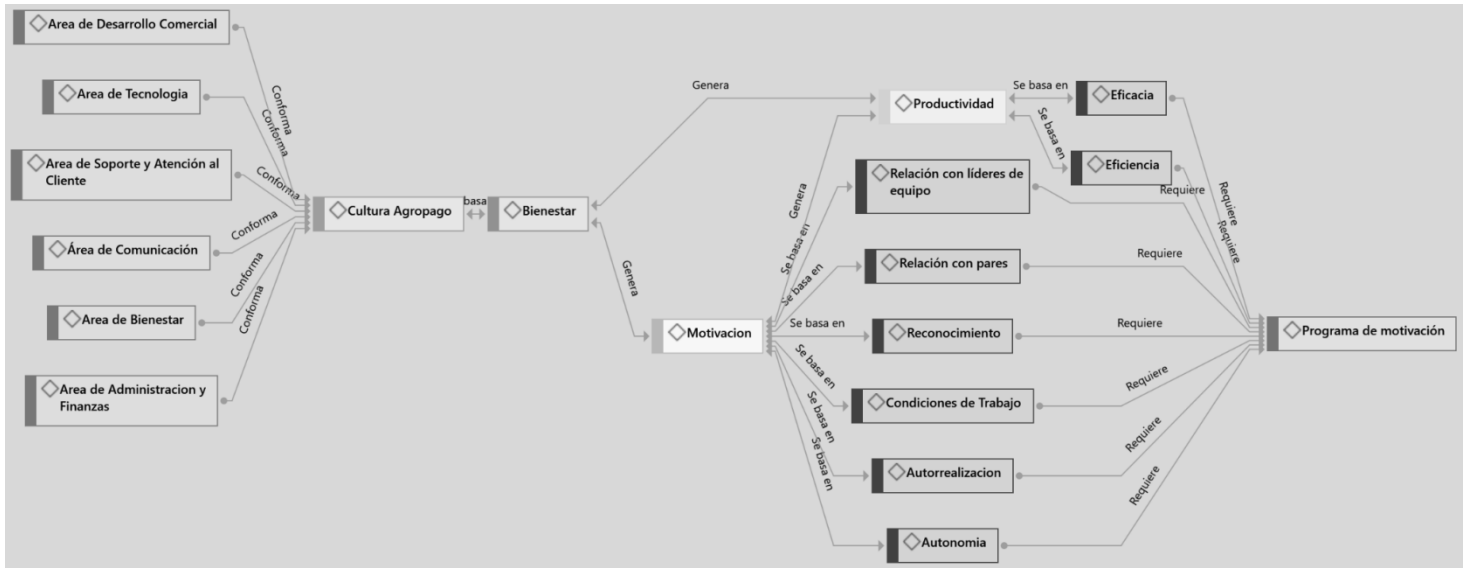
Eficiencia y Eficacia en el Trabajo: Ahora te consultaremos tu opinión respecto a la Eficiencia y Eficacia en el trabajo. La Eficiencia, se refiere a cómo consideras que utilizas los recursos que te brinda la organización, mientras la Eficacia se refiere a aspectos de tu trabajo que hacen que se logren los objetivos organizacionales.

Eficiencia en mi trabajo	Tota lmente en Desacue rdo	En Desacuer do	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
Trato de concebir maneras de hacer mi trabajo de forma más eficiente.					
Soy más productivo al trabajar a distancia que al trabajar en la empresa.					

Mencione aspectos o situaciones que reflejan que Ud. está siendo eficiente en el trabajo.

Eficacia en el trabajo	Tota lmente en Desacue rdo	En Desacue rdo	Ni de Acuerd o Ni en Desacu erdo	De acuer do	Total mente de Acuer do
Me esfuerzo por encontrar soluciones a los problemas que pueden surgir.					
Apoyo decisiones para el logro de objetivos comunes.					
Mencione aspectos o situaciones que reflejan que se están logrando los objetivos de la organización.					

IX. c. Anexo III - Red Bienestar



Fuente: Salida ATLAS.ti versión 9

