



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Escuela de  
Graduados  
FCE · UNC



Universidad  
Nacional  
de Córdoba

Seminario de Trabajo Final - MBA FCE UNC

Proyecto de Trabajo Final de la Maestría

# ***“Motivación en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de la empresa Agrosuro”***

**Autor**

Cr. Rodriguez Saa, Pablo

**Tutora**

MBA Larovere, Mariana



Motivación en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de la empresa Agrosuro by Pablo Rodriguez Saa is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).



FACULTAD  
DE CIENCIAS  
ECONÓMICAS



Escuela de  
Graduados  
FCE - UNC



UNC  
Universidad  
Nacional  
de Córdoba

### **Agradecimientos:**

A Constanza, mi vida.  
A papá, mamá y mis hermanos que siempre están.



## Resumen/Abstract

El desafío del presente trabajo consiste en **analizar los factores de motivación en los/as colaboradores/as** que integran las áreas administrativas, técnicas y profesionales de la Agrosuro, a la hora de realizar su trabajo.

A partir del estudio se obtiene información valiosa de las personas que trabajan en las plantas que integran la firma, para proponer sugerencias a los directivos que les permita tomar mejores decisiones en el funcionamiento.

**El objetivo general** es contribuir a determinar los factores de motivación de los equipos administrativos, técnicos y profesionales que integran la empresa Agrosuro.

Para lograrlo se implementará una **metodología** propuesta, a través de entrevistas realizadas a los directivos y gerentes, para luego implementar cuestionarios que permitan sistematizar la información obtenida por parte de los miembros de los equipos de cada una de las plantas y con esta información se pretende elaborar un cuadro que determine las fortalezas y debilidades.

Luego para finalizar se realizarán sugerencias a través de propuestas de mejora que permitan **agregar valor a la gestión de las personas** en la empresa.



# Índice de contenidos

1. Introducción	7
1.1 Introducción	7
1.2 Oportunidad	8
1.3 Alcance	8
1.4 Estudios previos sobre la temática	8
2. Objetivos	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos específicos	10
3. Marco conceptual	10
3.1 Satisfacción y Felicidad	10
3.2 ¿Qué es la motivación?	11
3.3 Padres de la teoría	12
3.4 El estudio de la motivación	12
4. Metodología	18
4.1 Metodología	18
5. Análisis y resultados	19
5.1 Reuniones con directivos y gerentes	20
5.1.1 Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional	20
5.1.1.1 Propósito	20
5.1.1.2 Valores	21
5.1.1.3 Puestos de trabajo	21
5.1.1.4 Capacitaciones	22
5.1.1.5 Desempeño	23
5.1.2 Apartado 2: La motivación y la gestión de las personas	23
5.1.2.1 Motivación	23
5.1.3 Apartado 3: Los factores de la motivación	25
5.1.3.1 Remuneraciones	25
5.1.3.2 Estabilidad	26
5.1.3.3 Actividades extralaborales	26
5.1.3.4 Reconocimiento	27
5.1.3.5 Crecimiento personal	27
5.2. Definición de los factores motivacionales a estudiar	28
5.3 Análisis de los cuestionarios implementados	29
5.3.1 Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional	29
5.3.1.1 Propósito	29
5.3.1.2 Valores	30



5.3.1.3 Puestos de trabajo	31
5.3.1.4 Capacitaciones	33
5.3.1.5 Desempeño	34
5.3.2 Apartado 2: La motivación y la gestión de las personas	37
5.3.2.1 Motivación	37
5.3.3 Apartado 3: Los factores de la motivación	41
5.3.3.1 Remuneraciones	41
5.3.3.2 Estabilidad	45
5.3.3.3 Actividades extralaborales	47
5.3.3.4 Reconocimiento	49
5.3.3.5 Crecimiento personal	52
5.4 Cuadro de Fortalezas y Debilidades	55
5.5 Relación entre el marco teórico y el diagnóstico	58
<b>6. Conclusiones</b>	<b>60</b>
6.1 Objetivos alcanzados	60
6.2 Propuestas de mejora	62
6.2.1 Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional	62
6.2.2 Apartado 2: La motivación y la gestión de las personas	64
6.2.3 Apartado 3: Los factores de la motivación	66
6.3 Contribuciones del trabajo	68
6.4 Limitaciones del trabajo	69
6.5 Estudios futuros sugeridos	69
<b>7. Referencias</b>	<b>70</b>
<b>8. Anexos</b>	<b>71</b>
8.1 Anexo 1 - Modelo de entrevista a los gerentes	71
8.2 Anexo 2 - Cuestionario a los equipos ATP	73

## Índice de gráficos

1. Gráfico: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg	13
2. Gráfico: Los tres factores de la motivación para producir según Vroom	15
3. Gráfico: Metodología	18
4. Gráfico: Claridad del propósito de la empresa	29
5. Gráfico: Los valores percibidos por los equipos	30
6. Gráfico: Tareas en el puesto de trabajo	31
7. Gráfico: Comunicación de objetivos del puesto de trabajo	32
8. Gráfico: Roles dentro del equipo	33



9. Gráfico: Capacitaciones brindadas	34
10. Gráfico: Capacitación en el puesto de trabajo	35
11. Gráfico: Objetivos de la empresa	36
12. Gráfico: Tareas como parte de la estrategia	37
13. Gráfico: Valoración de la motivación	38
14. Gráfico: Influencia de la motivación	39
15. Gráfico: Acompañamiento en el trabajo	40
16. Gráfico: Ganas de trabajar	41
17. Gráfico: Remuneración actual	42
18. Gráfico: Puntualidad en el pago	43
19. Gráfico: Extensión de la jornada laboral	43
20. Gráfico: Política de incentivos	44
21. Gráfico: Estabilidad laboral	45
22. Gráfico: Estabilidad frente al mercado	46
23. Gráfico: Solidez en el pago de las remuneraciones	47
24. Gráfico: Contención emocional	47
25. Gráfico: Iniciativas recreativas propuestas	48
26. Gráfico: Actividades extralaborales	49
27. Gráfico: Reconocimiento	50
28. Gráfico: Reconocimiento en su política de incentivos	51
29. Gráfico: Reconocimiento no dinerario	51
30. Gráfico: Interés en hacer carrera	52
31. Gráfico: Posibilidades de crecimiento	53
32. Gráfico: Interés de la empresa en nuevos desafíos para su puesto	54

## Índice de Tablas

1. La empresa y su cultura organizacional	55
2. La motivación y la gestión con las personas	56
3. Los factores de motivación	57
4. Objetivos específicos y ¿Objetivo Alcanzado?	61
5. Propuestas de mejora: La empresa y su cultura organizacional	62
6. Propuestas de mejora: La motivación y la gestión con las personas	64
7. Propuestas de mejora: Los factores de motivación	66



# 1. Introducción

El presente trabajo pretende aportar valor respecto de la motivación en el sector productivo, a partir de un diagnóstico desarrollado en una empresa argentina, que nos permitirá obtener información acerca de los factores de motivación que se encuentran en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de las diferentes plantas que integran la firma y arribar a conclusiones al respecto que sirvan de guía para proponer sugerencias específicas de mejora.

En esa línea, podemos analizar las variables que se relacionan con la motivación en la actualidad, y encontramos a la satisfacción y la felicidad, que pueden o no incidir en la motivación, pero en determinados entornos pueden verse relacionados como por ejemplo un relevamiento publicado en el Washington Post realizado por la encuestadora Gallup 2013 que indica que apenas el 13% de los empleados están felices, o también podemos ver que la satisfacción laboral se encuentra atravesando por un descontento importante de sus trabajadores a la hora de valorar su empleo, situación que se observa en nuestro país según un reciente estudio analizado por la consultora líder global en servicios de Recursos Humanos Randstad en el año 2022.

Tal situación, puede alentar a que el personal se vea deseoso de cambiar de empleo propiciando rotación en la empresa, como así también poner de relieve dificultades en el funcionamiento de las empresas promoviendo el ausentismo, o más específicamente alentando el desánimo y el mal clima laboral.

Para aportar al análisis e intentar validar esta situación trabajaremos con la empresa Agrosuro, la cual pertenece al rubro agroindustrial. Se encuentra ubicada en la Provincia de San Luis, distribuida en 6 sedes que se reparten en el interior de la provincia. Cuenta con una cantidad de empleados que supera las 200 personas y produce granos y barras de cereal, entre otras cosas.

Descubrir los factores de motivación y cuantificar la percepción de los/as colaboradores/as puede servir de base para entender hacia dónde debe trabajar el área de gestión de las personas de la empresa para encontrar respuestas a los





posibles problemas de falta de motivación que abordaremos en el siguiente trabajo.

## Oportunidad

El desafío es analizar la motivación de los/as colaboradores/as, de las 40 personas que integran las áreas administrativas, técnicas y profesionales de la firma, a la hora de realizar su trabajo y aproximar el impacto que eso ocasiona en el funcionamiento de la empresa. A partir de la intervención esperamos obtener información valiosa de las personas que trabajan en las áreas administrativas, técnicas y profesionales de las plantas de Agrosuro, para proponer sugerencias a los directivos que les permita tomar mejores decisiones en el funcionamiento.

¿Padece la empresa Agrosuro problemas de motivación en sus equipos de trabajo? ¿Es posible descifrar las causas que lo generan y proponer algunas sugerencias para aportar a su solución?

## Alcance

El alcance del trabajo es sobre los equipos de trabajo de las áreas administrativas, técnicas y profesionales de las 6 plantas que conforman la empresa Agrosuro, de manera tal que permita alcanzar los objetivos planteados en el presente trabajo. A su vez no es el objetivo incluir en el estudio a los puestos operativos de las diferentes plantas, debido a que el perfil presentado por parte de las autoridades de la empresa es sustancialmente diferente en su dinámica de trabajo, tareas realizadas y contabilización de los tiempos empleados, como así también la política de beneficios propuesta.

## Estudios previos sobre la temática

Tiempo atrás, allá por el año 2014, la Mg. (Cra.) Cabrera, Cecilia Nora y el



Mg. (Lic.) Schwerdt, Fabio, encararon un estudio acerca de la aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca.

En dicho trabajo, ambos autores trabajan en relacionar la teoría humanista desarrollada en sus comienzos por el psicólogo Elton Mayo que luego fue complementada a nuestro criterio por diferentes autores de la misma corriente como Maslow en su trabajo de Motivación y personalidad, como así también por Herzberg y otros que los siguieron que analizaremos en más adelante en el marco teórico. Un trabajo de investigación que sirve para tomar conceptos muy relevantes para este trabajo, debido a que se contrasta específicamente las diferencias entre las escuelas científicas de Taylor y la visión humanista posterior.

Otra contribución importante la encontramos en el trabajo de María Guadalupe Abrajan Castro, José Manuel Contreras Padilla y Sandra Montoya Ramírez Universidad Autónoma de Baja California año 2009, donde investigan acerca del “Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. Enseñanza e investigación en Psicología”. Dicho trabajo es importante como base para analizar tanto en lo conceptual como en lo metodológico para llevar adelante el presente trabajo. Aquí podemos encontrar un análisis que otorga precisión respecto de las fortalezas y debilidades sobre la satisfacción laboral y las condiciones laborales descubiertas entre una empresa mexicana y otra extranjera.

## 2. Objetivos

### *Objetivo General*

Contribuir a determinar los factores de motivación de los equipos administrativos, técnicos y profesionales que integran la empresa Agrosuro.



## *Objetivos Específicos*

1. Conocer la situación actual por parte de los directivos sobre la motivación de los equipos administrativos, técnicos y profesionales que integran las plantas de Agrosuro.

2. Relevar la motivación de los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas y profesionales en análisis, en relación a su trabajo.

3. Analizar los factores de motivación que se encuentran presentes en los equipos de trabajo de las áreas administrativas, técnicas y profesionales bajo análisis.

4. Sugerir propuestas a la empresa a modo de conclusiones que permitan contribuir a mejorar la motivación de los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas y profesionales de las plantas, en el desarrollo de sus tareas.

## **3. Marco Conceptual**

### **Satisfacción y Felicidad**

Para comenzar a estudiar el marco teórico del presente estudio, realizaremos una definición respecto de los términos a utilizar. Lo que nos lleva a preguntar, ¿Cuál es la relación de ambos términos con la motivación? Respecto de la definición de satisfacción según la Real academia española tenemos que es “Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria” En cambio felicidad según la misma fuente es el “Estado de grata satisfacción espiritual y física”

La primera diferencia a la vista es que la satisfacción puede estar relacionada con un sentimiento alcanzado en un momento determinado al cubrir una necesidad o concretar un deseo, en cambio según la definición básica la



felicidad es más amplia considerando un estado de ánimo generalizado determinado por el goce o el disfrute.

Si bien no es el sentido de este trabajo estudiar una diferenciación profunda, sirve la definición básica o simple para entender los conceptos y tomarlos por separado a la hora de analizar la motivación.

Ahora lo que sí es importante es cómo entendemos la relación de la satisfacción y la felicidad, y la manera de verlo de una manera simple es advertir que al trabajar motivados posiblemente podemos encontrar más rápidamente la satisfacción al concretar lo que nos proponemos. En cambio, la felicidad es el estado de ánimo previo que nos permitirá encontrar la motivación para desarrollar una tarea o alcanzar un objetivo.

## ¿Qué es la motivación?

Para analizar la motivación primero debemos entender los aspectos a estudiar. Existen diferentes significados a la hora de intentar definir lo que significa la motivación, para ello podemos analizar algunas definiciones:

La **Real Academia Española** define a la motivación como el conjunto de factores internos o externos que determinan en parte las acciones de una persona.

Para **Chiavenato** (Chiavenato, 2011 pág 41) la motivación en sentido general es “todo lo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que le da origen”.

Por otro lado, **Stephen Robbins** (Robbins, 2004 pág 175) entiende que la motivación son “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo por conseguir una meta”.

Estas definiciones son sólo algunas, de todo el universo posible en la bibliografía, pero en particular éstas, aquí desarrolladas, nos permiten tener una primera aproximación sobre cómo actúa la motivación, o más concretamente la acción de motivar, para empezar a familiarizarnos con el término y así poder empezar a estudiarlo.



## Padres de la teoría

A continuación abordaremos el estudio de la motivación pormenorizado desarrollado por diferentes autores que se enmarcan dentro de la corriente de la teoría humanista, que fue aquella línea de pensamiento que puso en discusión la teoría científica desarrollada por los que fueran considerados padres de la administración Taylor y Fayol, allá a principios del siglo XX.

Los pensadores Maslow y Mayo, luego complementados por autores como Herzberg, McClelland, Vroom o los más contemporáneos como Chiavenato o Pink, realizaron importantes contribuciones respecto del estudio de la motivación, poniendo énfasis en factores intrínsecos de las personas, a diferencia de la teoría científica que proponía sostener la motivación de los/as trabajadores/as a través de factores eminentemente extrínsecos. Para analizarlo de manera sencilla, los incentivos propuestos por la teoría científica descansaban en el poder de los incentivos económicos y/o materiales para justificar el mayor trabajo, sin considerar un análisis más amplio respecto de las motivaciones de las personas a la hora de llevar a cabo sus tareas. Esto es parte de lo que analizaremos a continuación estudiando cada uno de los autores con mayor profundidad.

## El estudio de la motivación

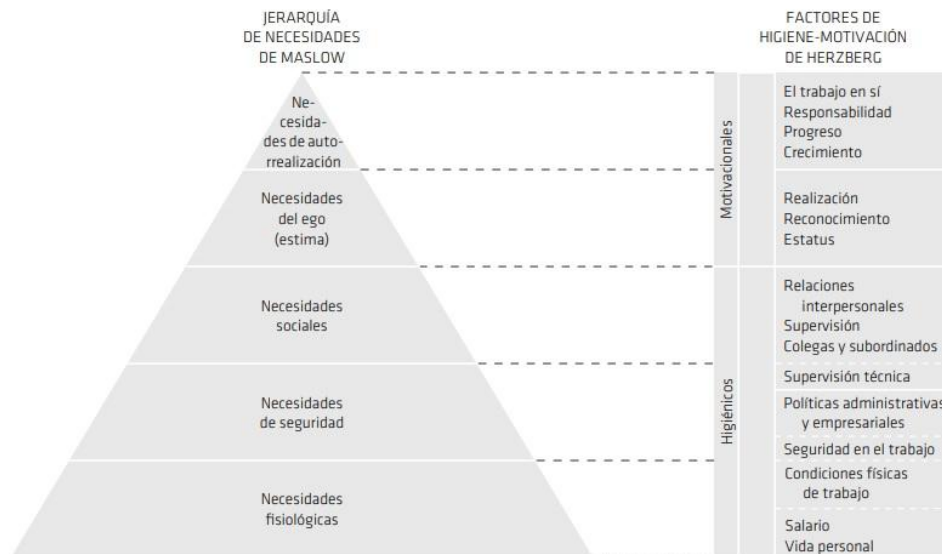
Veamos, a continuación, algunos autores que nos permitirán introducirnos en su estudio.

El psicólogo estadounidense **Abraham Maslow** (Maslow, 1991 pág 21-38) en su teoría de la jerarquía de las necesidades humanas definió a la motivación como el impulso que debe tener el ser humano para satisfacer determinados niveles de necesidades. Concretamente en la pirámide de jerarquización de las necesidades postula distintos niveles de priorización desde su base con la satisfacción de las necesidades fisiológicas (hambre, sueño, sed) pasando por la seguridad (vivienda, ausencia de peligro); las necesidades sociales (amistad, pertenencia a un grupo, amor) para llegar a las necesidades de

estima (prestigio, status) y por encima de todo las necesidades de autorrealización (crecimiento, éxito) (Chiavenato, 2011 pág 43-45).

Es importante destacar que la escuela humanista o de la teoría de las relaciones humanas, de la que forma parte la corriente de Maslow entre otros autores, surge como contrapeso de una tendencia deshumanizada en la ejecución del trabajo que desarrolló métodos rigurosos y estrictos de la mano de la teoría científica de **Frederick Taylor** (Chiavenato, 2011 pág 171-188) entre sus principales referentes, que determinaron la base de la teoría clásica de la administración durante muchos años.

*1 Gráfico: Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg*



*Fuente: Chiavenato 2011*

Otro referente fue **Frederick Herzberg** (Chiavenato, 2011 pág 41-49) quien sostiene su teoría basada en una perspectiva extrovertida. Para Herzberg la motivación proviene de 2 factores:

Por un lado los factores higiénicos que rodean a la persona en su trabajo, el salario, el empleo, los beneficios sociales, la política de la empresa, entre otros, pero se caracterizan por tener un efecto de duración de corto plazo y una capacidad muy limitada para influir en la conducta del individuo.

Por otro lado, en cambio, se encuentran los factores motivacionales y son



aquellos que se caracterizan por tener una satisfacción más duradera y lo más importante para nuestro análisis es que Herzberg entendía que generaba un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales.

Tanto Maslow como Herzberg, suponen que se puede motivar a los equipos a partir de cubrir las necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y en el enriquecimiento del puesto.

Otro exponente de la escuela humanista fue el psicólogo **Elton Mayo** (Nora C, 2014 pág 4-6) que aportó algunos puntos interesantes y pertinentes para este trabajo. Él postulaba que la motivación no es puramente económica y las personas están motivadas por otros factores psicológicos. Entendiendo que si el trabajador se siente bien es más productivo a la hora de trabajar. Además consideraba que la supervisión de los trabajadores debía adquirir conductas flexibles ya que los grupos eran guiados por un integrante hasta ese momento desconocido que se llamaba líder

**David C. McClelland** (McClelland, 1989 pág 244-396) fue un psicólogo norteamericano que al estudiar la motivación humana creó la teoría de las necesidades adquiridas en la cual él argumenta que los seres humanos tienen 3 necesidades psicológicas:

1) Motivación de logro: Son personas que se sienten motivadas por el cumplimiento de los objetivos dejando en un grado inferior de motivación a los beneficios económicos.

2) Motivación de afiliación: Su motivación pasa por obtener la aceptación del grupo, trabajando en armonía con los demás.

3) Motivación de poder: Tienen la necesidad de estar a cargo y poder influir en los demás.

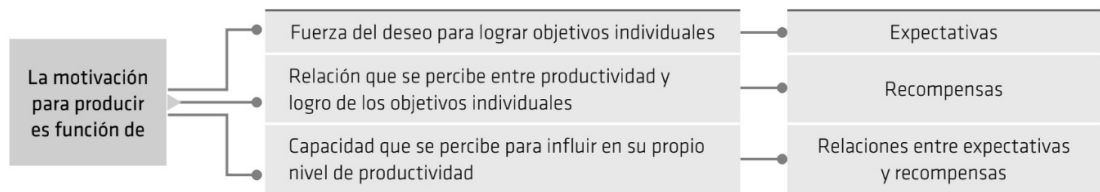
Respecto de estas motivaciones que son adquiridas en edades tempranas, hay una de ellas que será más fuerte que las otras 2. Lo más interesante del análisis que llevó adelante el autor, es la respuesta de cómo motivar a esas personas a la hora de desarrollar su trabajo.

En el caso de la motivación de logros, las tareas deben ser establecidas con objetivos claros que permita a la persona afrontar un desafío, acompañado de una retroalimentación o feedback, respecto de sus esfuerzos.

En cambio en la motivación de poder, es preferible dejarlos planificar sus acciones y tomar sus propias decisiones.

Por último tenemos a quienes se ven motivados por la afiliación, en este caso sería bueno proponerles trabajar en equipos, priorizando la colaboración y no la competencia.

## 2 Gráfico: Los tres factores de la motivación para producir según Vroom.



Fuente: Chiavenato 2011.

La teoría de motivación de **Victor Vroom** (Chiavenato, 2011 pág 47-49), sugiere que la evidencia demuestra que las personas reaccionan de manera diferente de acuerdo a la situación.

Entonces postula que existen 3 factores que determinan su motivación para producir:

- 1) Los objetivos individuales, concretamente el deseo de lograrlos.
- 2) La percepción del individuo entre sus objetivos y la productividad.
- 3) La capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad.

Respecto de la motivación en la actualidad, hablamos de un componente emocional, que determina la forma de actuar de la persona en el ámbito de trabajo (Castro, Padilla y Ramirez, 2009 pág 1-15), y es allí donde encontramos respuestas a los interrogantes que plantean las personas que integran las organizaciones de hoy. Situación que luego da origen a las decisiones que toman los individuos o las acciones que llevan adelante en el ámbito laboral.

Existe evidencia en el sector productivo, en un trabajo realizado por **Fischman y Matos**, de que aquellas empresas con personal más motivado tienen mejores niveles de rentabilidad y productividad (Fischman y Matos, 2014 12-23).

En esa línea **Simon Dolan y Mario Raich** (Dolan y Raich 2010 pág 36-40),





nos aportan material importante en el análisis, porque para colaborar con una mejor gestión de los recursos humanos implica pensar a las personas como parte de la organización y no como un área más a mantener conforme como posiblemente se pensaba en la escuela clásica, que sólo procura su retribución. Por el contrario, el desafío es dejar atrás el área de personal o recursos humanos, intentando enfocarnos en los objetivos organizacionales e individuales ofreciendo a los empleados recompensas no dinerarias por formar parte de la empresa.

Para cerrar esta primera parte del trabajo, encontramos a uno de los autores contemporáneos que posiblemente sea de los más transgresores en la actualidad. El estadounidense **Daniel Pink**, es abogado (aunque nunca ejerció el derecho), escritor y viene estudiando hace años sobre la motivación, específicamente y en profundidad en su publicación “Drive” en inglés o según la traducción “La sorprendente verdad sobre qué nos motiva” que tuvo su primera edición en el año 2009. Un trabajo que va en línea con los autores anteriores que rescatamos de la escuela humanista, para investigar al respecto de la motivación en el presente trabajo.

En su trabajo encontramos un análisis fundamentado por estudios previos de diferentes autores como Deci y Tyan a principios del siglo pasado y ampliado por Pink, donde el eje radica en que los incentivos otorgados al personal (excluyendo a los operarios de planta como en este trabajo), pueden generar menor motivación en los equipos de trabajo que si fuesen propuestos como desafíos, permitiendo a los/as colaboradores/as la posibilidad de encontrar soluciones desde la autonomía y la libertad para su resolución.

Ahora bien, aclara que para tareas rutinarias, el tipo de trabajo que más ha abundado en la mayor parte del siglo XX, obtener obediencia solía ser lo que mejor funcionaba.

En su trabajo comienza definiendo la motivación intrínseca y extrínseca que desean los/as colaboradores/as a la hora de recibir incentivos en las empresas o incluso con ejemplos de la vida cotidiana.

Ante ello, (Pink 2009 pág 32-54) entiende que los deseos intrínsecos están vinculados a una satisfacción inherente a la persona, vinculada a su propia individualidad a la hora de encarar determinada tarea, en cambio los deseos



extrínsecos vienen dados por el entorno próximo a la persona, como una gratificación o premio por hacer determinada tarea o actividad. Priorizando los intrínsecos como base fundamental de su teoría, donde intenta marcar que la motivación se acentúa cuando existen deseos internos propios de las personas para hacer determinada tarea a diferencia de los premios o gratificaciones que las empresas pueden proponer para que sus colaboradores/as desarrollen las tareas que necesitan.

En definitiva su planteo radica en que si las empresas pretenden motivar a su personal para obtener mejores resultados no deben proponer incentivos para su logro, sino aportar 3 cuestiones que considera fundamentales para su concreción que son la autonomía, el dominio y los fines.

En primer lugar **la autonomía** (Pink 2009 pág 63-100), concebida como la libertad a la hora de trabajar y emprender las tareas propuestas por la organización. Debido a que según plantea la libertad que se les puede dar de hacer un trabajo fantástico es mucho más valiosa y difícil de encontrar que por ejemplo un aumento de sueldo. Tal afirmación radica en que el personal debe cobrar bien para poder cubrir sus necesidades sin tener que preocuparse por ello, pero una vez cubiertas esas necesidades la verdadera motivación se produce por la autonomía que las empresas otorgan al personal para poder desarrollar su trabajo.

Aquí define 4 pilares importantes para garantizar la autonomía y son el desarrollo de *tareas* creativas e innovadoras, la flexibilidad en el *tiempo* a la hora de hacer el trabajo, la confianza por parte de la firma en la *técnica* o carisma de sus colaboradores/as y por último un *equipo* que integre a cada uno de sus miembros para hacer el trabajo.

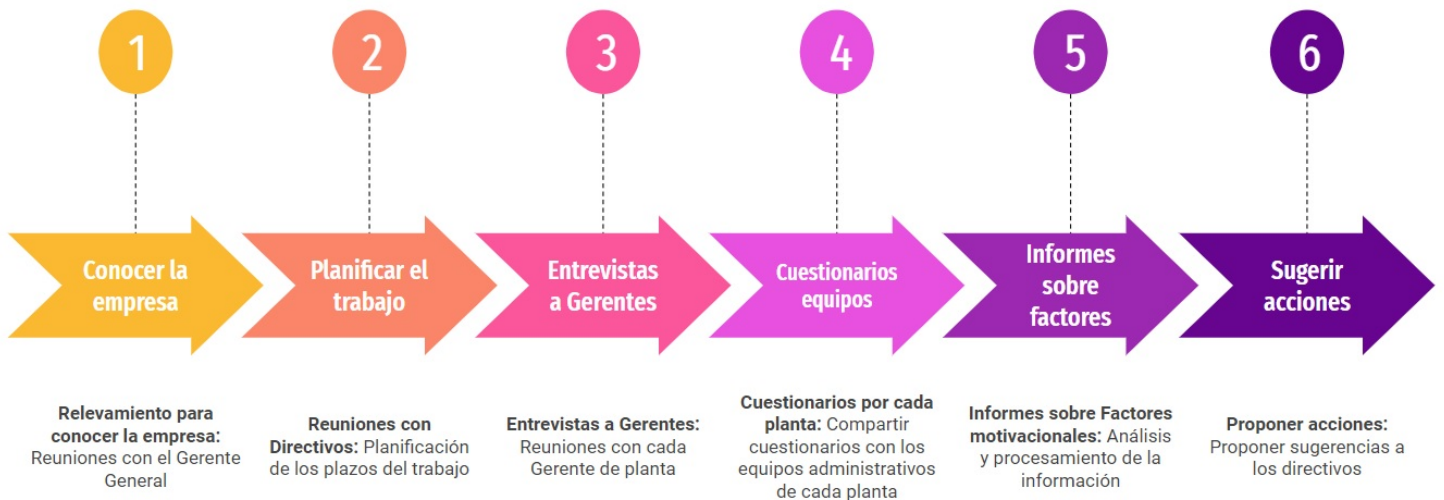
**El dominio** es el segundo factor que considera clave y lo concibe como el deseo de mejorar y perfeccionar en algo que realmente importa. Esa capacidad de poder formarse para poder manejar un tema o una actividad lo mejor posible.

Para cerrar el tercer punto son **los fines**, que los considera como el propósito o razón por la cual las personas desarrollan sus actividades. Para obtener una motivación más real es imprescindible alinear las expectativas con el objetivo de las cosas que se pretenden realizar. Esto alienta y funciona como un

motor de tracción específico para encontrar motivación por parte de los/as colaboradores/as a la hora de hacer su tarea.

## 4. Metodología

3 Gráfico: Metodología



*Fuente: Elaboración propia*

- 1) El primer paso consiste en realizar entrevistas que permitan conocer la estructura jerárquica de la empresa para tener un panorama actual de la empresa, el mismo será posible a través de una reunión en profundidad con el Gerente General de la empresa.
- 2) Luego ampliaremos la información con las reuniones de planificación, dónde podamos compartir los pasos a seguir con el Gerente General y el CEO de la empresa para conocer la empresa y organizar la intervención a llevar adelante, estableciendo plazos y procedimientos.
- 3) El proceso se sigue ampliando al desarrollar entrevistas con los gerentes de cada una de las 6 plantas de la empresa, de manera que nos permita tener un mayor grado de precisión para llevar adelante la intervención en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada una de las plantas.



Este paso es clave porque anticipa lo que nos pueden indicar los equipos administrativos, técnicos y profesionales en el siguiente paso, para pasar al siguiente objetivo que es el relevamiento propiamente dicho de la motivación en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada una de las plantas.

- 4) Luego el paso más importante, compartiremos con los equipos de administración de cada planta los cuestionarios que nos permitirán analizar los resultados cuantitativos sobre los factores motivacionales.
- 5) Una vez finalizadas las entrevistas con los directivos y gerentes, y compartido el cuestionario con el equipo, preparamos un análisis general, que será útil para los directivos de la empresa a la hora de tomar decisiones de gestión, haciendo foco en los factores motivacionales de las personas que integran las áreas administrativas, técnicas y profesionales de la empresa.
- 6) Por último, una vez finalizado el análisis con la mayor claridad posible sobre los factores motivacionales, el desafío será a modo de conclusión, proponer a los responsables de la empresa, sugerencias que permitan potenciar las decisiones que lleven adelante para la gestión de las personas, con el fin de contribuir a mejorar la motivación en los equipos.

## 5. Análisis y resultados

Para comenzar se realizaron reuniones con el Gerente General de la empresa, en una segunda instancia se entrevistó al CEO de la empresa, con la información obtenida fue posible construir los cuestionarios que nos permitieron tomar una foto de la situación de la empresa.

Esta información de la cual partimos, será validada en una segunda instancia con los equipos administrativos, técnicos y profesionales, en busca de analizar los resultados para poder determinar las fortalezas y debilidades de la empresa.



En primer lugar desarrollaremos por apartados, cada uno de los puntos propuestos, englobando los temas pertinentes para explicar el punto de partida de la motivación dentro de Agrosuro y luego fundamentar los factores motivacionales, que acompañaremos con el clima laboral y el funcionamiento de la empresa.

En resumen, elaboramos con la información aportada por los gerentes de cada planta y los directivos de la empresa, la primera parte del diagnóstico, donde ordenamos por apartados un detalle de la situación actual para luego posteriormente validarla con cuestionarios en los equipos administrativos, técnicos y profesionales que son el objeto de análisis del presente trabajo. Con esta información se construyó un cuadro que nos permite ver claramente cuales son las fortalezas y debilidades que encontramos en el proceso de diagnóstico, con el objetivo de poder sistematizar los datos para aportar las propuestas.

## **Reuniones con directivos y gerentes**

### **Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional**

#### **Propósito**

Los directivos de la empresa reconocen no haber compartido, validado y comunicado un propósito de la empresa. Una apreciación que se replica en todos los gerentes y directivos de la empresa.

Se advierte que es algo en lo que se debe trabajar, pero no se llevaron adelante avances sustantivos al respecto desde el nacimiento y a lo largo del crecimiento en la empresa en sus años de vida.

Si bien no está escrito, desde la gerencia plantean que se ha conversado acerca del tema y hay una idea en general al respecto, que con el tiempo deben ejecutar.



Por un lado, las gerencias de las plantas, dicen no estar al tanto. Pero una de ellas aportó que incluso debería haber un propósito por cada planta ya que trabajan como unidades de negocio que a simple vista parecen independientes. Por lo que el propósito puede diferir dependiendo de la planta que se observe.

Por otro lado desde otra de las plantas se plantea que no conocen el propósito pero que saben bien lo que deben hacer y cómo hacerlo, intentando dar justificación a la falta de análisis en profundidad de la empresa y la determinación de la razón de ser de la empresa.

Esta situación se evidencia al pensar la huella que quiere dejar la empresa con el tiempo, ya que no tener en claro el propósito de la empresa, genera un funcionamiento desarticulado por parte de los equipos de trabajo, en cada una de las plantas que producen los bienes que venden y comercializan.

*¿Los equipos administrativos, técnicos y profesionales tienen clara cuál es la razón de ser de Agrosuro?*

## **Valores**

Al consultar sobre los valores de la organización la respuesta fue en todos los casos de los gerentes entrevistados, que los valores están arraigados en las personas y la empresa. Si bien no existe una determinación y puesta en común general. Los valores de la empresa pueden advertirse en las personas que la integran y a la hora de desarrollar sus tareas o encarar los desafíos propuestos.

*¿Conocerán los/as colaboradores/as cuáles son los valores de la organización que se encuentran implícitos en el trabajo y las tareas habituales?*

## **Puestos de trabajo**

Otro de los temas puestos en común en las entrevistas para desarrollar el diagnóstico, fue el tema de las descripciones de los puestos de trabajo. En este



caso la información fue relevada con cada uno de los gerentes de las plantas, para conocer el estado actual al respecto.

En este caso tenemos plantas en las que la descripción de los puestos está escrita, validada y comunicada de manera clara y funciona sin mayores complicaciones. Pero por otro lado tenemos plantas en las que la descripción es verbal y no formalizada, mucho menos comunicada.

Parte de esta situación acompaña el crecimiento de cada unidad de negocio, debido a que las plantas con más años de antigüedad son aquellas en las que las tareas y procedimientos son más claros y planificados. A diferencia de las plantas más nuevas, en las que reconocen que deben trabajar en ello pero no está desarrollado actualmente.

La falta de una comunicación respecto de los puestos de trabajo trae complicaciones en relación a las tareas que deben llevarse a cabo, debido a que no existen responsables únicos de cada tema, por ende afecta negativamente el cumplimiento de los objetivos planteados y la articulación del trabajo.

*¿Los equipos administrativos, técnicos y profesionales conocen las descripciones de sus puestos de trabajo?*

*¿Cada equipo tiene una comunicación clara respecto de sus tareas y responsabilidades a la hora de llevar adelante su trabajo?*

## **Capacitaciones**

Las capacitaciones que requiere la legislación específica con la que opera cada planta o la relativa a cuestiones de seguridad respecto del funcionamiento de la planta, son aquellas capacitaciones que se llevan adelante con seguridad. Esto es normal debido a que corre riesgo la posibilidad de operar con las habilitaciones correspondientes que requiere el rubro.

Además los gerentes de planta informan que en dos de las plantas existen capacitaciones específicas respecto de un funcionamiento puntual de algún proceso, para poder llevar adelante alguna tarea determinada.



En el resto de los casos no existe una planificación respecto de las necesidades que puedan generarse, ya que las mismas no son relevadas o consultadas con los/as colaboradores/as, como así también no cuentan con una política de formación interna para el desarrollo y crecimiento de sus equipos de trabajo.

*En este caso. La primera pregunta que surge es si el personal de la empresa está demandando capacitaciones, tanto específicas como generales, respecto del propósito y los objetivos que se plantea la empresa en general o cada una de sus unidades de negocio. Por otro lado, nos preguntamos si el personal valora positivamente el desarrollo de capacitaciones por parte de la empresa, como así también de formación en general para sus equipos de trabajo.*

## **Desempeño**

La empresa no lleva adelante un registro y sistematización de medidas de desempeño de sus colaboradores/as. Sólo una de las plantas expresó que sí tenían tiempo atrás, pero que se descontinuaron porque la información no era utilizada y por ende no tenía sentido revelarlo.

La gestión del desempeño en una organización permite marcar el ritmo de trabajo de la empresa y establecer metas que permitan medir el trabajo de los/as colaboradores/as

¿Los equipos de trabajo de la empresa tendrán alguna valoración respecto de su desempeño personal, que permita medir las tareas llevadas a cabo y los objetivos planteados?

## **Apartado 2: La motivación y la gestión de las personas**

### **Motivación**





Volviendo a Chiavenato, el término motivación podemos entenderlo como una contribución que otorga un impulso a actuar de determinada manera. En relación a la motivación de los/as colaboradores, los directivos de la empresa compartieron que es la herramienta para desarrollar las tareas de la empresa de una mejor manera para el logro de los objetivos.

Al consultar si los trabajadores se encuentran motivados. Las respuestas fueron disímiles y variadas. Por un lado hubo gerentes que plantearon que los/as colaboradores/as no estaban motivados ya que la motivación en la empresa no existe sino que existen momentos felices y placenteros pero no una inercia de trabajo que impulse a generar logros para la empresa y su crecimiento.

En general plantean que la empresa no fomenta activamente la motivación de sus equipos de trabajo, ya que está muy focalizada en los resultados, otorgando un grado de prioridad superior a ello, y dejando un poco de lado cualquier otro parámetro que lo desvíe de ese fin. Una frase de cabecera que transmitieron fue que *“En Agrosuro se le paga a las personas para que hagan bien su trabajo y solo se debe corregir o marcar errores cuando no lo hacen bien”*. De esta manera en la concepción troncal de la empresa no existe ningún tipo de reconocimiento cuando el trabajo fue concretado en un tiempo menor al requerido o sin las herramientas adecuadas para obtenerlo por ejemplo.

Esto nos anticipa cómo es la manera de valorar la motivación que tiene la empresa en sus equipos de trabajo y lo que dificulta en este estudio las posibilidades de plantear alternativas para cambiar o mejorar. En palabras de uno de los gerentes al haber motivación por parte de la empresa se podría conseguir que un colaborador trabaje al 100% y no menos ya que hay algunos que tienen la capacidad de dar lo justo o lo mínimo para cumplir con su trabajo. Incluso al analizar la información brindada por los directivos, de manera previa a compartir los cuestionarios con los equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada planta, nos encontramos con esta forma de ver y empezar a conocer la dirección de la empresa.

*La pregunta que nos orienta en esta situación es si los colaboradores están motivados, se encuentran acompañados por la empresa y apoyados para*



*desarrollar sus tareas y si consideran que la motivación es necesaria o útil para trabajar.*

### Apartado 3: Los factores de motivación

#### **Remuneraciones**

La afirmación generalizada respecto de las remuneraciones en la empresa es que quienes están fuera de convenio y participan de los equipos administrativos, técnicos y profesionales, (objeto de análisis de este estudio) no están mal remunerados. Esto quiere decir que según lo que indican los directivos el personal cobra por encima de la media de los salarios del sector y de la zona.

Si bien los directivos reconocen que sería deseable acompañar aún mejor el aumento que genera la inflación, no consideran que se abone una remuneración baja en comparación con otros empleos de la misma responsabilidad y tareas.

De igual manera advierten que es importante siempre pagar lo mejor posible, considerando que es una buena manera de motivar a los/as colaboradores/as a generar el máximo apoyo posible a las iniciativas y actividades propuestas por la empresa. Incluso uno de ellos considera que están levemente por debajo de lo óptimo a cobrar, y entiende que es necesario reconocer una diferencia apenas mayor.

*Aquí la pregunta que podemos generar es, en primera instancia, si el personal considera que está conforme con su remuneración. También conocer la valoración respecto de la puntualidad en el pago de los salarios, vinculándolo con la solidez que presenta la empresa.*

Política de incentivos



La política de incentivos tiene algunos defectos de determinación y comunicación. Los colaboradores/as no conocen cuál es el criterio para su determinación y momento de pago, incluso tampoco los gerentes lo tienen claro, lo que genera asimetrías respecto de las expectativas que tienen los colaboradores/as y el objetivo que plantea la empresa a la hora de otorgarlos.

La comunicación de la política de incentivos no es lo suficientemente transparente, lo que produce que en caso de otorgarse no genera el efecto esperado, ya que termina siendo un alivio al otorgarse pero una desilusión respecto del momento y la cuantía.

*Pensamos entonces en que la pregunta al personal puede ser ¿cómo valora la política de incentivos?*

### **Estabilidad laboral**

La estabilidad en el puesto de trabajo generó coincidencias respecto de los directivos al valorar que dentro de la Provincia de San Luis, la empresa tiene un impacto positivo respecto de la solidez y trayectoria, lo que genera una sensación de estabilidad por parte del personal a la hora de trabajar en la firma.

*Sería interesante analizar, ¿Cómo valora la estabilidad que le aporta la empresa frente a la posibilidad de tener que conseguir empleo hoy?*

### **Actividades extralaborales**

Las iniciativas como actividades extralaborales habitualmente surgen en la empresa por iniciativa propia de los gerentes de cada planta o del mismo compañerismo de los/as colaboradores/as en los equipos pero no cuentan con una agenda de actividades extralaborales propuestas por la dirección de la empresa, sólo hubo en algunas oportunidades cenas anuales donde participaron los equipos de trabajo.



*En base a esta situación advertimos que es importante relevar lo siguiente:  
¿Cuán importante son para usted las iniciativas extralaborales para fortalecer relaciones entre sus colaboradores/as? Como así también, la valoración por parte de los equipos respecto de las iniciativas de la empresa respecto de este tipo de actividades.*

## **El reconocimiento**

“Si hablamos de reconocimiento laboral, no existe nada institucionalizado al respecto”. Esa es la frase que pronuncian los directivos al hablar del manejo del reconocimiento institucional a las tareas y logros de desafíos de los colaboradores.

En una de las plantas nos explican que sí existe una valoración respecto del trabajo que alguna persona del equipo logre conseguir o concretar una tarea o desafío específico. El esfuerzo es premiado internamente pero no de manera pública o compartida.

Otro aporte que recibimos es que en el caso de que se quisiera avanzar en tal sentido, no sería posible ya que existe mucha disparidad entre cada una de las plantas lo que sería algo difícil de solucionar.

*¿Cuán importante es para usted el reconocimiento por las tareas que desarrollan los/las colaboradores/as? ¿Cómo valora el reconocimiento que propone la empresa por su trabajo? Éstas son algunas de las preguntas que surgen al respecto para poder estudiar el reconocimiento por parte del estudio.*

## **El crecimiento personal**

Para cerrar esta etapa donde pudimos conocer la empresa, consultamos sobre las posibilidades de crecimiento y los medios para formarse, haciendo carrera en Agrosuro.



Existe acuerdo por parte de los directivos en que el crecimiento y autodesarrollo debe estar presente. No existe un plan de carrera dentro de la empresa que permita a una persona ingresar en un cargo y terminar conduciendo los destinos de la empresa.

Otra complejidad que se presenta es que al existir un puesto vacante, no es posible rotar internamente, ya que se genera otro puesto vacante en caso de moverse de área. Eso dificulta las posibilidades de crecer por parte de las personas que no ven un futuro que permita incentivar, motivar y despertar interés por permanecer.

Respecto de las preguntas a compartir con los equipos administrativos, técnicos y profesionales vienen dadas de la siguiente manera. ¿Tiene interés permanente en desarrollarse y hacer carrera dentro de la empresa? ¿Cómo valora las posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente en la empresa? También otra puede ser, ¿Considera que la empresa propone desafíos para superarse y crecer?

## **Definición de los factores motivacionales a estudiar.**

A partir de la bibliografía analizada y los factores motivacionales considerados por Maslow analizado previamente, y considerando los resultados de las entrevistas realizadas a los gerentes, se define utilizar los siguientes factores motivacionales, sobre los que se basan los cuestionarios a los equipos administrativos, técnicos y profesionales de la empresa:

- 1) Remuneraciones
- 2) Estabilidad
- 3) Actividades extralaborales
- 4) Reconocimiento
- 5) Crecimiento personal

## Análisis de los cuestionarios implementados

A continuación se presentan los resultados de los cuestionarios realizados a los equipos administrativos, técnicos y profesionales. El orden respeta la línea del trabajo, considerando que el cuestionario fue presentado al personal de manera adaptada para su fácil comprensión.

El relevamiento fue anónimo y abarcó a las 6 plantas que integran la empresa, focalizando el análisis en las 40 personas que integran los mandos medios de la empresa, que definimos como equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada una de ellas.

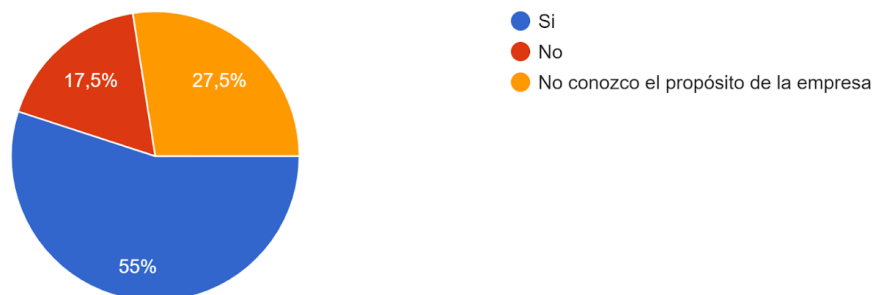
### Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional

#### Propósito

#### 4 Gráfico: Claridad del propósito de la empresa

Según su criterio, ¿Es claro el propósito de la empresa?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración Propia.*

Para comenzar el análisis se realizó la consulta a los equipos sobre el propósito de la empresa. Considerando que no está definido y comunicado, llama la atención la respuesta del personal, ya que indica que el 55% considera que es claro el propósito, una situación a tener en cuenta considerando de que posiblemente cada colaborador/a tiene una definición de propósito diferente. Por otro lado vemos que el 17.5% plantea que no es claro y otro 27.5% dice no conocerlo.

En base a esta información podemos concluir que no existe una vinculación entre el propósito de la empresa en general y tampoco en de cada una de las plantas, como así también no se podría alinear esa razón de ser de la empresa con el propósito personal de cada colaborador.

## Valores

5 Gráfico: Los valores percibidos por los equipos



Fuente: Elaboración propia

Si bien no está definido el propósito y valores de la empresa, aprovechamos para consultar a los colaboradores/as cuales consideran que son los valores presentes tanto en la empresa como en sus áreas de trabajo específicas.

Para graficarlo se confeccionó una nube de palabras donde aquellas más mencionadas ocupan un mayor tamaño. Podemos advertir que los valores más presentes entre los equipos son: **Responsabilidad, Objetivos y Honestidad.**

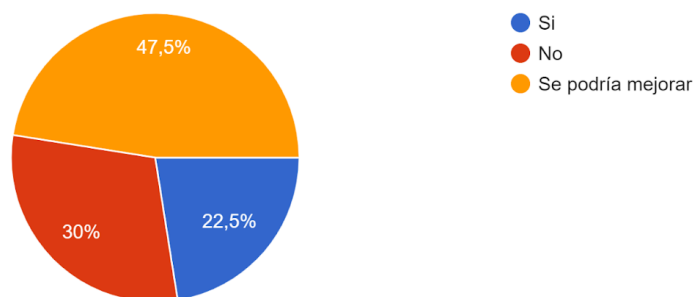
Se aclara que algunas personas dijeron no conocerlos, una situación totalmente lógica debido a que no fue trabajado internamente en la empresa pero este material es importante si en el futuro se decide avanzar al respecto.

## Puestos de trabajo

### 6 Gráfico: Tareas en el puesto de trabajo

¿Considera que existe una buena descripción de tareas de su puesto de trabajo?

40 respuestas



*Fuente: Elaboración propia.*

Ahora pasamos a analizar el puesto de trabajo de los colaboradores/as. En este caso se consultó al personal si consideraban que existe una buena descripción del puesto de trabajo y las tareas a desarrollar. Un 47,5%, casi uno de cada 2 colaboradores/as nos indica que se podría mejorar la descripción de las



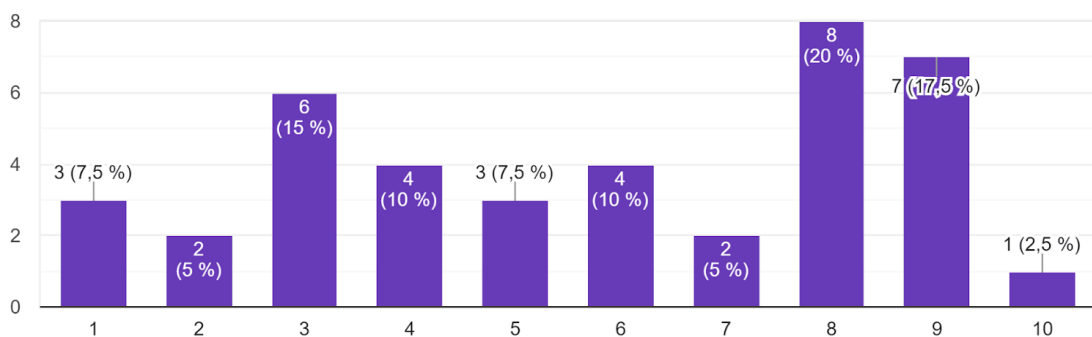
tareas, aquí nos encontramos con un buen número de personas que aunque conoce en parte la descripción de su puesto, considera que se debería mejorar.

En este caso es importante detenernos ya que posiblemente parte de lo que respondieron que “se podría mejorar” al considerar que no está bien definido respecto de su puesto de trabajo o sobre lo que no existe una definición precisa para desempeñar su rol, por ende es importante trabajar internamente. También encontramos un 30% que expresa no estar de acuerdo con una buena descripción de los puestos de trabajo y un 22.5% considera que si existe una buena descripción.

### 7 Gráfico: Comunicación de objetivos del puesto de trabajo

¿Cómo valora la claridad en la comunicación de los objetivos de su puesto de trabajo por parte de la empresa?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Ahora para intentar precisar esta situación, cambiamos las palabras y la propuesta, consultando si están claros los objetivos de su puesto de trabajo por parte de la empresa. Los resultados nos indican que un 45% considera que es al menos buena la comunicación pero encontramos que un 27.5% la evalúa como regular tendiendo a mala, generando una diferencia respecto de la placa anterior donde un 22.5% considera que se puede mejorar, encontrando una respuesta en la misma línea. Un 27.5% directamente la califica como muy mala aclarando que

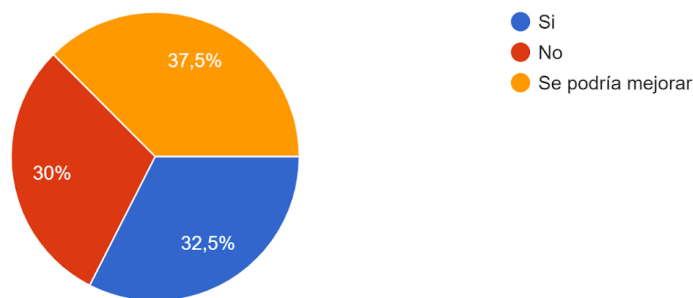
existe un sector que considera no solo que no es buena, sino que además evalúa su comunicación como muy mala.

Con esta información podemos determinar que existe un campo de trabajo para desarrollar propuestas que permitan mejorar la definición de los puestos de trabajo, acompañado de una comunicación clara y precisa a cada uno/a de los trabajadores de manera integral en todas las plantas.

### 8 Gráfico: Roles dentro del equipo

¿Considera que los roles dentro del equipo de trabajo están claros y definidos?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

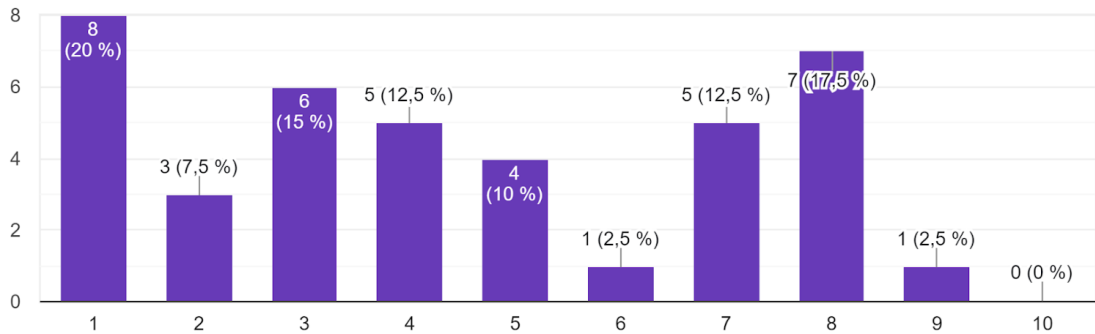
Para ampliar aún más este tema consultamos si los roles dentro de los equipos de las plantas están claros y definidos. A lo que nos contestaron con porcentajes similares entre las opciones. Por un lado, un 37.5% considera que se podría mejorar para que estén más claros y definidos. Un 32.5% dice que sí pero un 30% dice que no, por lo que la tendencia acompaña a las preguntas anteriores para generar un espacio de trabajo para intentar aportar soluciones al respecto.

## Capacitaciones

## 9 Gráfico: Capacitaciones brindadas

¿Cómo valora la capacitación brindada por la empresa para desarrollar su trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Aquí encontramos una relación directa entre la información aportada en la primera parte del análisis por los directivos de la empresa que nos adelantaron que no existe una gestión de las capacitaciones que permita el desarrollo personal y profesional de los/as colaboradores/as.

El equipo nos indicó que un 32.5% considera que las capacitaciones son al menos buenas, un 25% lo valora como regular y un 42.5% valora las capacitaciones brindadas por la empresa como malas, muy malas o pésimas.

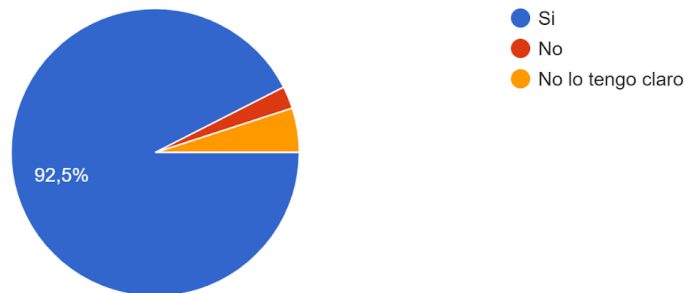
Este es otro de los temas a abordar para jerarquizar la gestión de las personas que integran Agrosuro para encontrar un equipo de colaboradores/as más motivados y que al mismo tiempo encuentren un aliado para potenciar el crecimiento personal de los colaboradores/as de la empresa.

## Desempeño

### 10 Gráfico: Capacitación en el puesto de trabajo

¿Considera que usted está capacitado al nivel que requiere su puesto de trabajo?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

En este caso, intentamos relevar el desempeño de los equipos. para ello consultamos respecto de la capacitación o aptitudes para hacer frente a las responsabilidades del puesto de trabajo.

La respuesta fue contundente un 92.5% considera estar capacitado para desarrollar las tareas encomendadas, por lo que nos lleva a preguntarnos si fue efectiva la forma de preguntar o si hubiese sido mejor preguntar de otra manera para poder medir el desempeño.

Cuando consultamos con los gerentes se advirtió que la empresa no lleva adelante procesos de desempeño, por lo que para poder encontrar respuestas más efectivas deberíamos realizar un análisis específico al respecto, posiblemente más cuantitativo y con más información respecto de las tareas y metas definidas para poder relevar de manera más precisa esta situación.

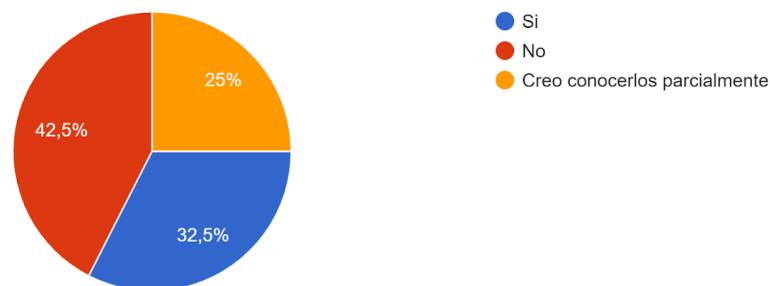
Lo que posiblemente sale a la luz respecto del desempeño es que desde la empresa no se está midiendo y los colaboradores/as difícilmente respondan razonablemente en este caso porque pueden considerar que este mismo cuestionario puede ser una especie de termómetro o testeo al respecto, es por

ello que en relación a la motivación podemos visualizar que los equipos de trabajo a priori se pueden sentir más seguros a la hora de calificar su trabajo en base a las condiciones laborales actuales al evaluar su tarea, por considerarse que posiblemente sean quienes mejores manejan dentro de la empresa su área o puesto de trabajo.

### 11 Gráfico: Objetivos de la empresa

¿Conoce claramente cuáles son los objetivos de la empresa?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Para complementar el análisis del desempeño apuntamos a los objetivos de la empresa y la vinculación que existe entre dichos objetivos y el personal. Llama la atención ver que predomina en primer lugar con un 42.5% la cantidad de personas que considera que no conoce claramente los objetivos de la empresa. Esta situación es sumamente importante debido a que si tenemos en nuestros equipos personas que no saben cual es el rumbo de la empresa, difícilmente puedan estar motivados a concretar desafíos o metas. A esto se le suma un 25% de colaboradores y colaboradoras que consideran conocerlos parcialmente o tener un idea de los mismos, los cuales pueden ser acertados o no, incluso pudiendo diferir entre los que consideran como objetivos parte de ellos/as respecto de otros/as.

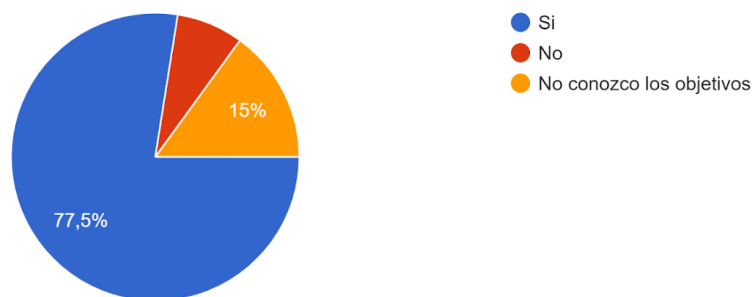
También podemos agregar que existe una diferencia entre los porcentajes entre el gráfico de Propósito y el gráfico de objetivo. Debido a que llama mucho la

atención que el 55% de los encuestados dice conocer el propósito pero solo un 32,5% dice conocer los objetivos de la empresa. Esta diferencia no encuentra explicación en los datos relevados.

### 12 Gráfico: Tareas como parte de la estrategia

¿Considera que sus tareas forman parte de una estrategia para lograr los objetivos de la empresa?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia.

Volviendo a la primera placa de esta sección “Desempeño” encontramos que al hablar del personal o de tener que evaluarse o medirse aunque sea en este caso de manera indirecta, los/as colaboradores/as optaron en un 77.5% en responder que se consideran parte de la estrategia para lograr los objetivos de la empresa, aunque una parte de ellos/as aclaro no conocerlos o creer conocerlos en parte.

Las medidas de gestión del desempeño permiten medir la productividad de las personas que integran los equipos y trabajando de la manera adecuada puede resultar en un aliado para darle fuerza a la motivación con la que desarrollan su trabajo. Al mismo tiempo permite medir el aporte de valor que el/la colaborador/a le da a la empresa para valorar su tarea/trabajo ante eventuales decisiones sobre la continuidad de el/la colaborador/a

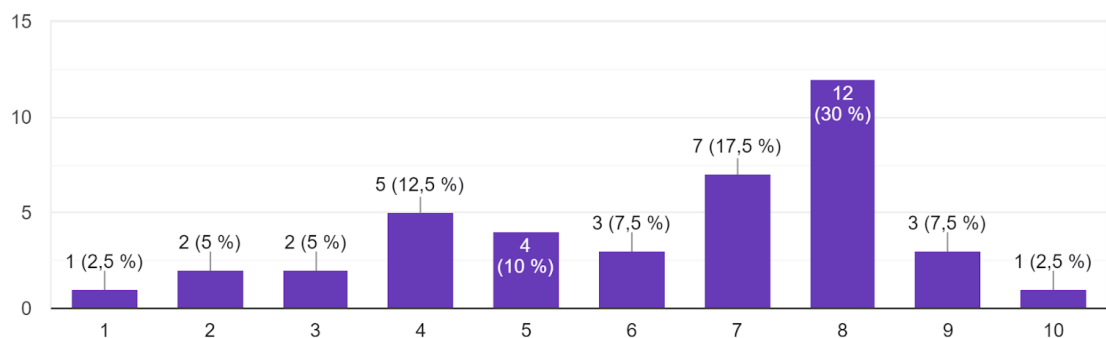
## Título 2: La motivación y gestión de las personas

### Motivación

#### 13 Gráfico: Valoración de la motivación

¿Cómo valora su motivación en el trabajo?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

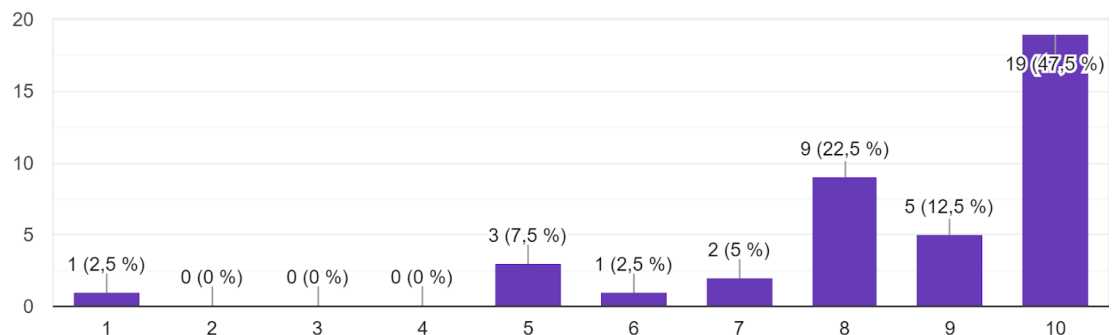
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Comenzamos con el analizar concreto de motivación y las preguntas realizadas al efecto. En este caso se consultó directamente si se considera motivado al realizar su trabajo y el resultado es interesante, ya que es una escala de pésima a excelente, un 57.5% considera que su motivación es al menos buena. Esto es un hallazgo interesante ya que a pesar de que existen dudas respecto del propósito y los valores de la organización, planteando diferencias acerca del puesto de trabajo, cuestionar las capacitaciones y no poder gestionar el desempeño, casi 6 de cada 10 personas de la empresa se siente o considera motivada para realizar su trabajo. Sin descartar un 42.5% que considera entre regular y pésima su motivación para desempeñarse en su trabajo.

## 14 Gráfico: Influencia de la motivación

¿Considera que la motivación influye en su trabajo y tareas diarias?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Nunca - 10 Siempre

A su vez, al consultar si la motivación influye en sus actividades diarias al menos habitualmente, un contundente 87.5% de los/as colaboradores/as considera que efectivamente esa motivación influye o afecta sus tareas habituales, con una escala de nunca a siempre en sus extremos.

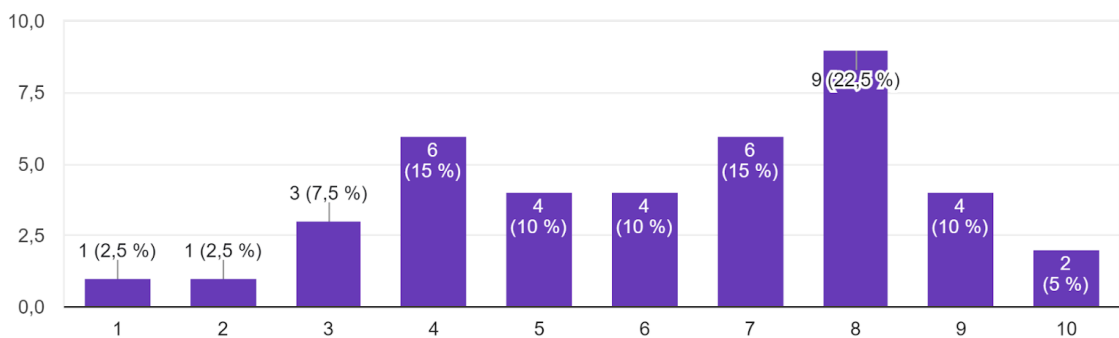
Esta situación plantea interrogantes respecto de cuáles son los factores de motivación del personal de Agrosuro para trabajar en la empresa con esta información. Es por ello que parte de las respuestas las encontraremos en la siguiente sección al analizar los factores relevados entre los encuestados que fueron relevados.



### 15 Gráfico: Acompañamiento en el trabajo

¿Cómo valora el apoyo y acompañamiento que recibe por parte de la empresa para realizar su trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésimo - 10 Excelente

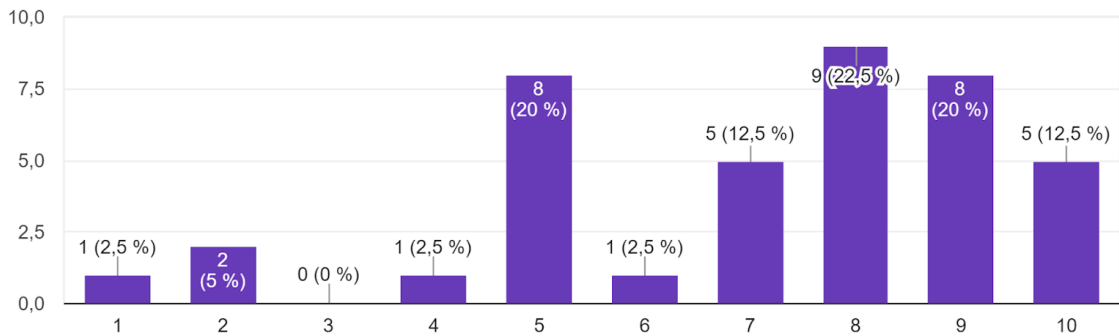
Para complementar esta situación al menos particular, se consultó respecto del apoyo y el acompañamiento que reciben por parte de la empresa y aquí los números cambian un poco. Un 52.5% de los encuestados considera que es al menos bueno el apoyo y acompañamiento, dejando un importante 47.5% que lo considera regular, malo, muy malo o pésimo.

Entonces podemos decir que el personal puede estar considerando a la motivación como una característica innata y personalísima de parte los/as colaboradores/as, entendiendo que la motivación es una habilidad o característica que ellos/as deben aportar a la hora de trabajar, evitando sincerar una situación un poco más hostil según lo planteado en el resto de las preguntas.

## 16 Gráfico: Ganas de trabajar

¿Habitualmente comienza el día con ganas de ir a trabajar?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 No, nunca - 10 Si, siempre

Para cerrar esta sección y entrar de lleno en los factores motivacionales que determinan en parte la línea de trabajo de esta sección, se consultó si habitualmente comienza el día con ganas de ir a trabajar y la respuesta es sorprendente ya que confirma parte del planteo que se viene analizando.

Un 67.5% de los encuestados considera que al menos habitualmente asiste al trabajo con ganas de ir a trabajar. Un 25% no tan habitualmente, y solo un 7.5% muy pocas veces o casi nunca.

Sin intentar adelantarnos dejamos este interrogante para la sección siguiente, ya que puede ser factible que una persona trabaje motivada a pesar de plantear algún descontento respecto a su puesto de trabajo, tareas, capacitación y objetivos a seguir o desempeño.

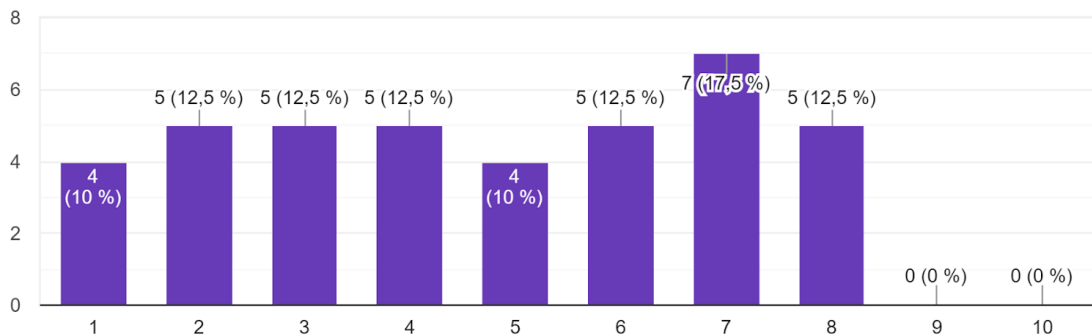
### Título 3: Los factores de motivación

## Remuneraciones

### 17 Gráfico: Remuneración actual

¿Cómo valora su remuneración actual en relación a sus tareas?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

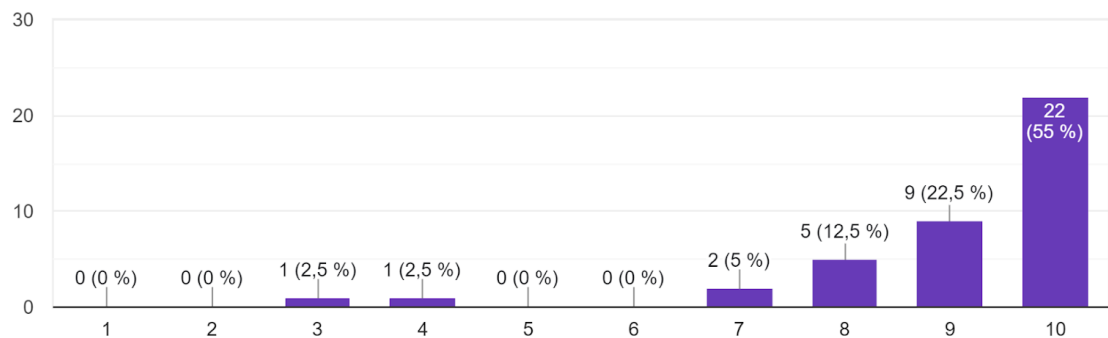
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

En esta sección comenzamos a analizar los factores motivacionales que comenzamos a definir en el comienzo del diagnóstico. En este caso uno de los temas más sensibles para los/as colaboradores/as que es la remuneración, y podemos observar que ninguno/a de los/as encuestados/as considera que la remuneración actual sea muy buena o excelente, generando una asimetría respecto de lo que advertimos en la información obtenida de las apreciaciones vertidas por los directivos. Tenemos un 30% que valora la remuneración actual como buena, un 35% que la valora como regular y el 35% restante la considera mala o muy mala. Y aquí tenemos uno de los aspectos más importantes al analizar la motivación del equipo, debido a que para lograr un aporte de valor a la empresa el/la colaborador/a debe percibir como buena su remuneración respecto de sus tareas para encarar los desafíos que se le propongan sin tener que estar pensando en el salario y poder ocuparse de aportar conocimientos y experiencia a las tareas que requiere la empresa.

### 18 Gráfico: Puntualidad en el pago

¿Cómo valora la puntualidad en el pago de su salario?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

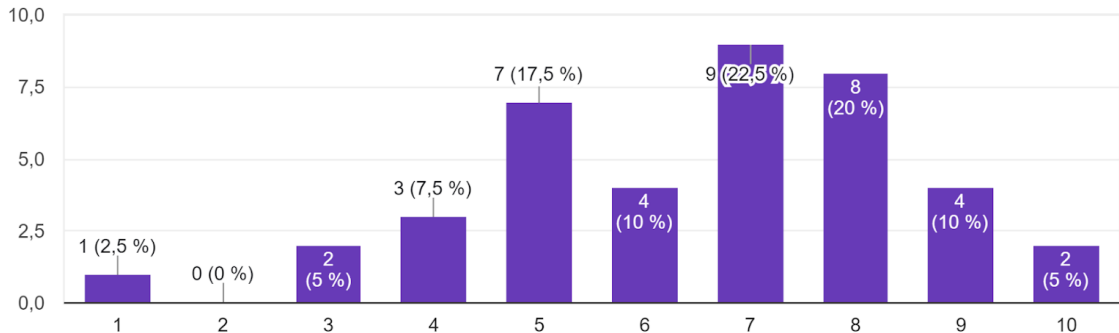
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Para complementar esta situación consultamos acerca de la puntualidad en el pago, debido a que en el diagnóstico nos adelantaron que la empresa cuenta con una solidez respecto al manejo de sus cuentas y pagos, por lo que para ampliar el análisis de la remuneración consultamos al respecto de la puntualidad y los resultados fueron los siguientes. Un 90% de los colaboradores/as considera al menos buena esta puntualidad en el pago de las remuneraciones.

### 19 Gráfico: Extensión de la jornada laboral

¿Cómo valora la extensión de la jornada (carga horaria) de la empresa?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

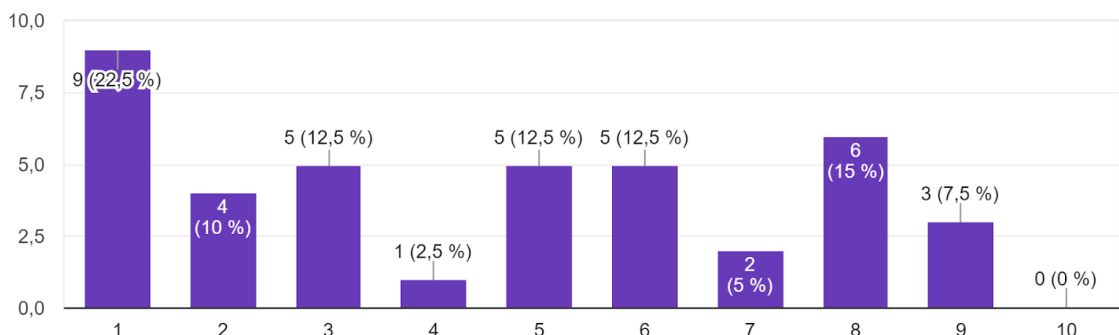
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Por último, para cerrar esta primera de seis partes respecto de los factores motivacionales, la pregunta fue cómo valoran la extensión de la jornada. un 57.5% considera al menos buena la carga horaria de su jornada, un 25% como regular y un 7.5% como mala o muy mala. Esto nos alienta a pensar que es un grupo que se esfuerza por cumplir con las tareas, desarrollar las actividades y hacer crecer a la empresa, considerando que a pesar de tener una jornada extensa les parece oportuna para desarrollar sus tareas y actividades.

20 Gráfico: *Política de incentivos.*

¿Cómo valora la política de incentivos propuesta por la empresa?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

Escala: 1 Pésima - 10 Excelente



Respecto de la política de incentivos, Casi como complemento de la sección remuneraciones tenemos a los incentivos. En este caso la pregunta fue cómo valora la política de incentivos. Al respecto obtuvimos que un 45% de los encuestados la valora como mala o muy mala, un 27,5% la considera regular y otro 27,5% al menos buena.

Esto evidencia una notable disconformidad respecto al manejo de la política de incentivos. Este es un tema no menor al hablar de motivación debido a que durante años el mercado fomenta la motivación de sus colaboradores con incentivos económicos, una práctica que hoy se pone en discusión, ya que según autores como Daniel Pink los incentivos económicos en estos equipos de trabajo no generan un diferencial motivador que permita generar un mayor compromiso por parte del personal.

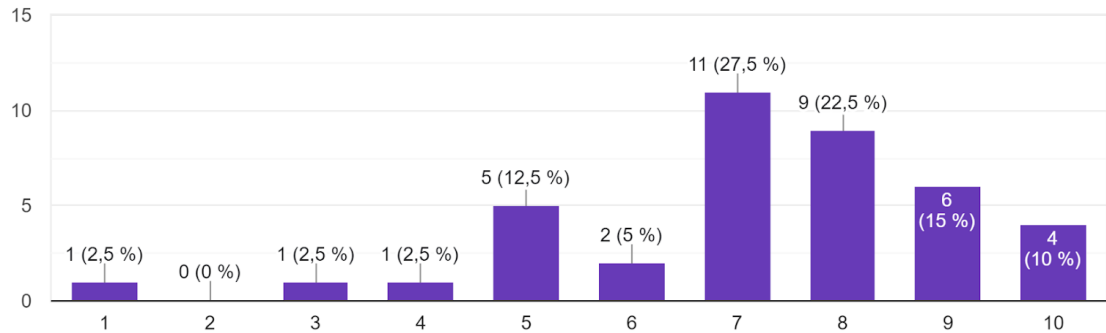
Ahora bien, los números son muy claros, en esta empresa existe una valoración no del todo positiva respecto a las remuneraciones y al aplicar una política de incentivos vemos que aumenta aún más esta sensación de insatisfacción respecto del reconocimiento económico. Para que una política de incentivos sea efectiva es imprescindible la claridad de la política a la hora de ejecutarla e implementarla. En este caso, desde la información obtenida en las entrevistas a los gerentes encontramos problemas en su aplicación. Situación que se ve reflejada al obtener la información de los cuestionarios realizados a los equipos de trabajo, que muestran un claro descontento al respecto.

## **Estabilidad laboral**

*21 Gráfico: Estabilidad laboral*

Independientemente de la situación del país ¿Cómo valora la seguridad económica y/o financiera que le aporta hoy su trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

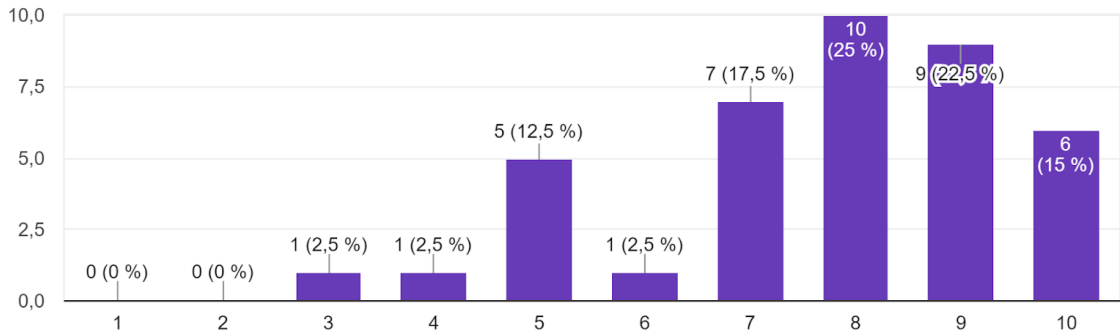
Al hablar de estabilidad laboral, se comenzó por preguntar sobre la seguridad económica y/o financiera que le aporta la empresa hoy y los resultados indican que un 75% de los encuestados consideran al menos buena a la empresa independientemente de la situación del país. Solo un 25% la valora como regular, mala, muy mala o pésima. Esto nos lleva a pensar que el personal valora positivamente la solidez que presenta Agrosuro en el medio local, generando una confianza por parte de sus colaboradores/as respecto de los aspectos económicos y/o financieros, por ende las necesidades de estabilidad a priori parecen cubiertas.

Para averiguarlo, se consultó concretamente al respecto, como lo indica el gráfico siguiente y los resultados nos indican que un 80% del personal considera que Agrosuro le aporta estabilidad frente a la posibilidad de tener que conseguir empleo en el mercado actual.

22 Gráfico: Estabilidad frente al mercado

¿Cómo valora la estabilidad que le aporta la empresa frente a la posibilidad de tener que conseguir empleo hoy?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

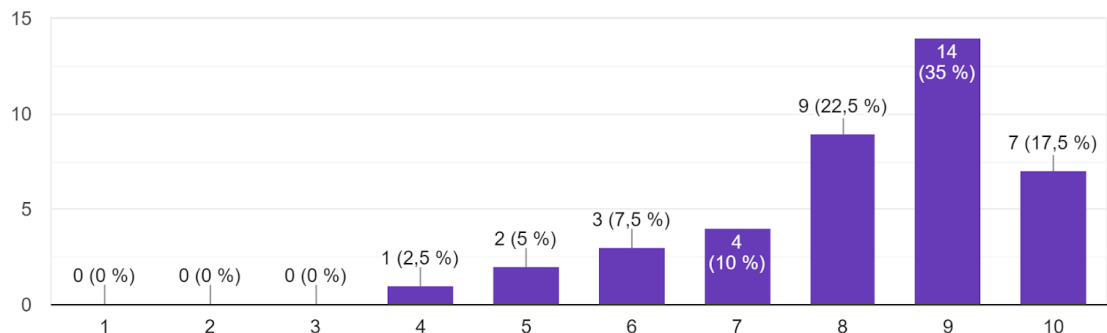
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Tan solo un 7.5% la valora como regular a esa estabilidad y sólo un 2.5% como mala.

### 23 Gráfico: Solidez en el pago de las remuneraciones.

¿Cómo valora la solidez económica de la empresa respecto del pago de las obligaciones y demás responsabilidades del contrato de trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia



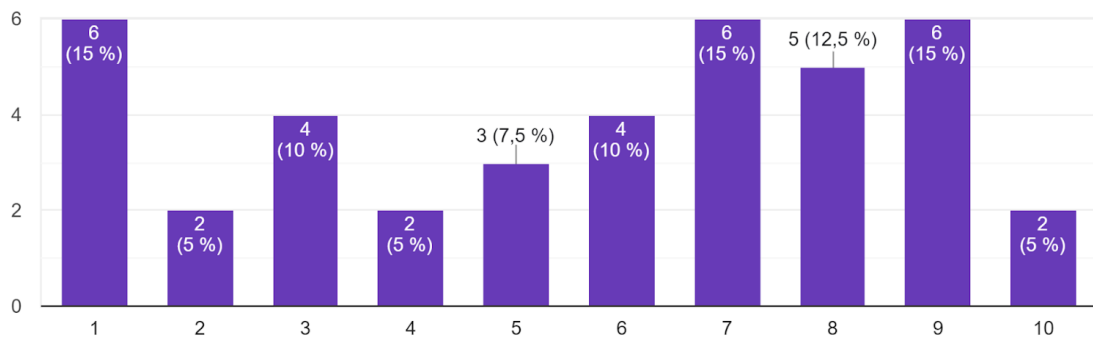
También se consultó respecto de la solidez en el pago, que si bien parece implícita en la pregunta anterior, se optó por consultarlo directamente y nuevamente un 85% lo valora al menos como bueno y un 15% como regular, sin tener valoraciones malas o muy malas al respecto.

## Actividades extralaborales

### 24 Gráfico: Contención emocional.

¿Cómo valora la contención emocional por parte de la empresa?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

Escala: *1 Pésima - 10 Excelente*

Según Maslow y los diferentes autores que lo ampliaron en sus trabajos, las personas que integran las organizaciones a medida que van consolidando las necesidades motivacionales básicas y de seguridad se concentran en las emocionales, de reconocimiento o de autodesarrollo. Sin considerar de que sean etapas preclusivas, al contrario, por etapas o momentos de su formación o trayecto laboral pueden encontrar situaciones en las que algunas de ellas están más cubiertas que otras, para dejarlo en claro se utilizó la pirámide de necesidades desarrollada anteriormente. Aquí nos encontramos con la posibilidad de medir la cobertura de estas necesidades en AgroSuro y los resultados nos indican que un 47.5% de los encuestados valora como al menos buena la contención emocional de la empresa, pero un 22.5% la valora como regular y un 30% la considera mala o muy mala.

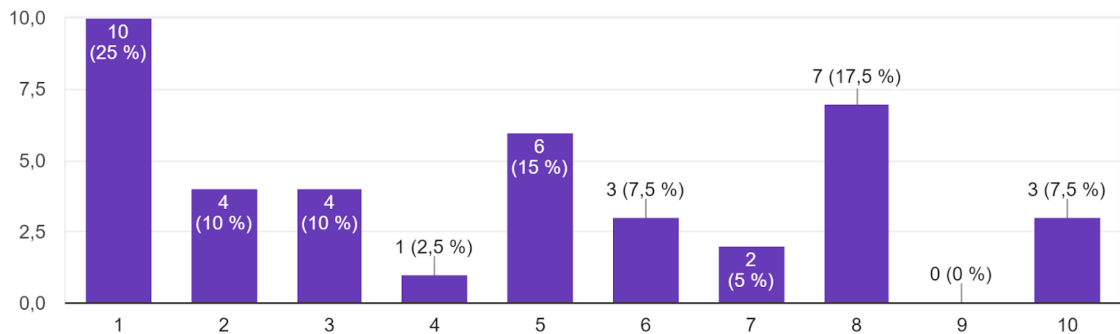
Es por ello que se encuentra en esta sección nuevamente una

insatisfacción al respecto. Para profundizar se consultó lo siguiente.

### 25 Gráfico: Iniciativas recreativas propuestas

¿Cómo valora las iniciativas recreativas propuestas por la empresa, como encuentros, cenas, cierres de año o jornadas deportivas culturales, entre otras?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

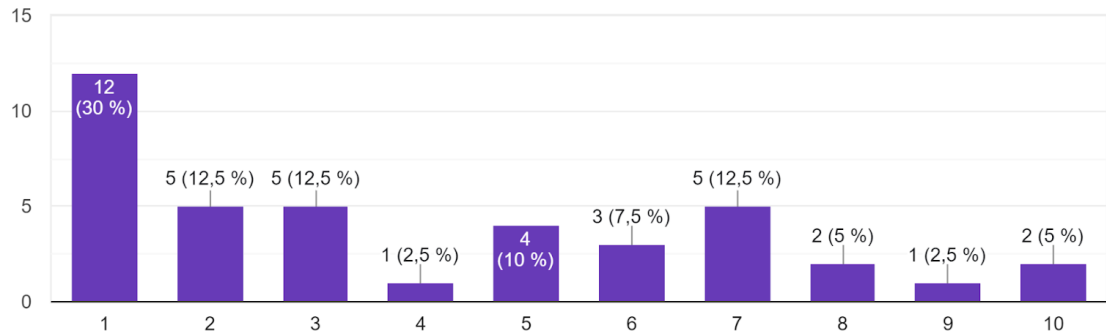
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Sólo un 30% de los/as colaboradores/as considera como al menos buenas las iniciativas recreativas propuestas por la empresa, pero un alto porcentaje del 45% las valora como malas, muy malas, o pésimas, dejando un 25% que las valora como regulares.

### 26 Gráfico: Actividades extralaborales

¿Cómo valora el esfuerzo de la empresa por proponer actividades extralaborales que fortalezcan relaciones entre sus colaboradores/as?

40 respuestas



Fuente: *Elaboración propia*

Escala: *1 Pésimo - 10 Excelente*

Además un 55% valora como malo, muy malo o pésimo, el esfuerzo que hace la empresa por ocuparse de ello, dejando un 25% que lo considera al menos como bueno y un 20% como regular.

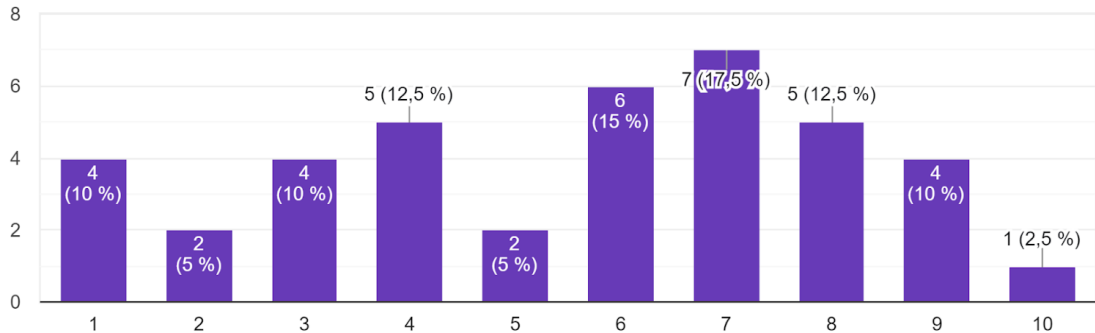
La motivación de los equipos administrativos, técnicos y profesionales, se ve afectada desde sus necesidades emocionales o afectivas debido a que no se considera, al menos ampliamente, que la empresa priorice este tipo de iniciativas para con sus equipos de trabajo, dejando un vacío en esta sección para trabajar.

## El reconocimiento

27 *Gráfico: Reconocimiento*

¿Cómo valora el reconocimiento que propone la empresa por su trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésimo - 10 Excelente

A continuación entramos en una de las secciones más interesantes desde el punto de vista de la motivación que es el reconocimiento. A la hora de realizar las tareas diarias el personal requiere valoración respecto de sus tareas y según advertimos en la información obtenida con los gerentes de manera previa, en Agrosuro no existe tal valoración por lo que con esa antesala, podemos analizar el primer gráfico al respecto.

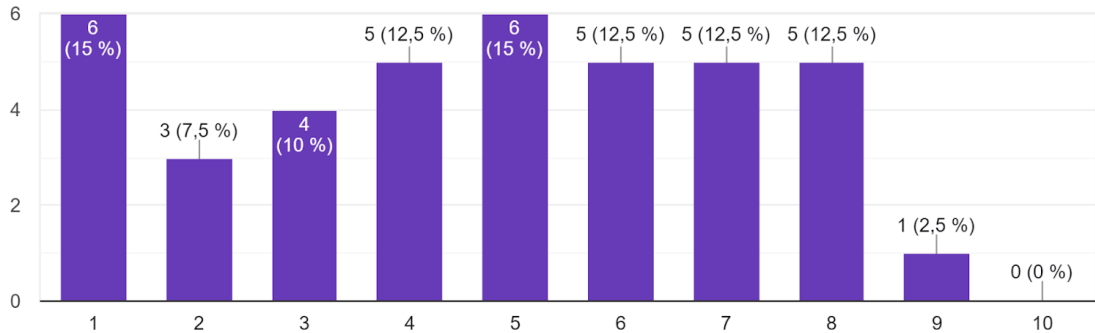
Un 42,5% valora como al menos bueno el reconocimiento propuesto por la empresa, un 32,5% lo valora como regular y un 25% como malo, muy malo o pésimo. Ante esta situación encontramos que posiblemente los reconocimientos por áreas que relevamos en la entrevista con los gerentes permiten en los equipos justificar ese porcentaje superior al 40%, pero es importante atender la situación de que casi 6 de cada 10 personas entiende que el reconocimiento que propone la empresa es de regular para abajo.

Para obtener una buena motivación por parte de los equipos, es clave poder contar con estrategias de reconocimiento por parte de la empresa que permitan fomentar la autonomía, el desafío y el crecimiento personal que desarrollaremos a continuación.

28 Gráfico: Reconocimiento en su política de incentivos.

¿Cómo valora el reconocimiento de la empresa a través de su política de incentivos?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésimo - 10 Excelente

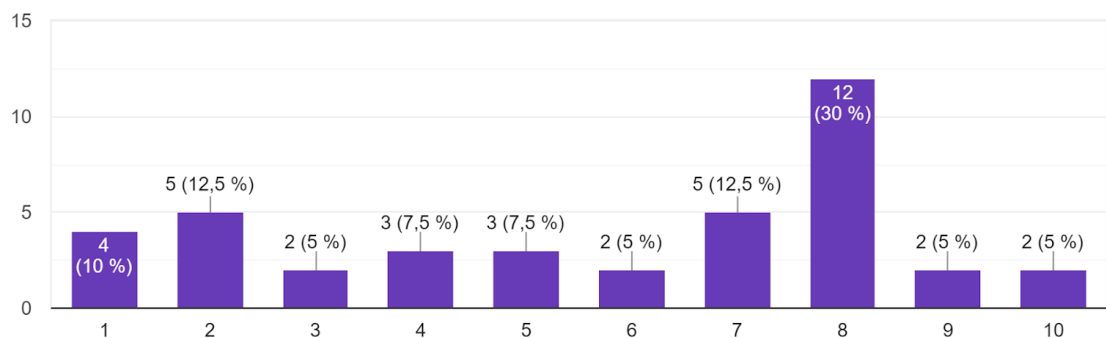
Antes de avanzar a la siguiente sección se propuso vincular el reconocimiento con la política de incentivos y los resultados fueron, un 27,5% valora como al menos bueno este reconocimiento, dejando un 32.5% disconforme que valora como malo, muy malo o pésimo y un importante 40% como regular.

Aquí una consideración importante, ya que la percepción respecto de los incentivos no era del todo buena y ahora al vincularlo con el reconocimiento los equipos parecen marcar su disconformidad en parte al respecto.

29 Gráfico: Reconocimiento no dinerario.

¿Cómo califica el reconocimiento por su trabajo a través de incentivos no dinerarios?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Sin importancia - 10 Muy importantes

Para ampliar la pregunta se consultó cómo califica el reconocimiento a través de incentivos no dinerarios y arrojó los siguientes resultados. Un 52.5% lo valora como al menos bueno, por lo que se plantea como una buena alternativa a trabajar para salir de la disconformidad advertida respecto de los incentivos, encarando la posibilidad de generar reconocimientos que fueran no dinerarios.

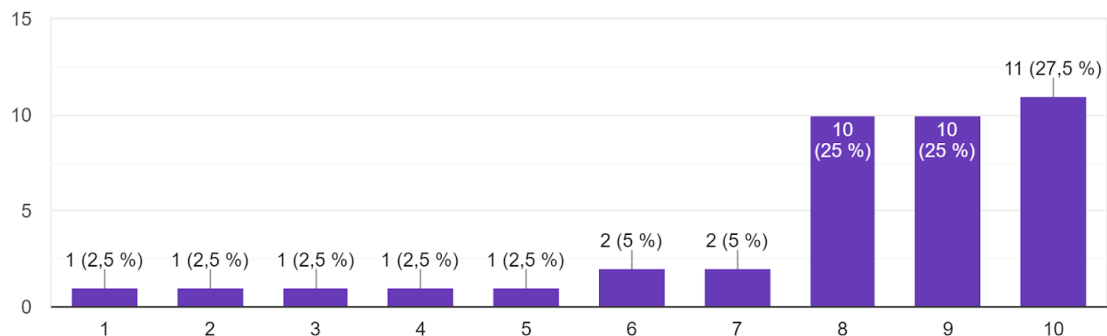
Para cerrar esta sección entendemos que la motivación debe cubrir con el tiempo las necesidades de reconocimiento, debido a que sino los equipos pueden tender a amesetarse y no proponer iniciativas o desafíos que permitan contribuir al crecimiento de la empresa en el tiempo. Encontramos aquí una situación a trabajar para mejorar la motivación de Agrosuro en base a los resultados.

## El crecimiento personal

### 30 Gráfico: Interés en hacer carrera.

¿Tiene interés permanente en desarrollarse y hacer carrera dentro de la empresa?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Nunca - 10 Siempre

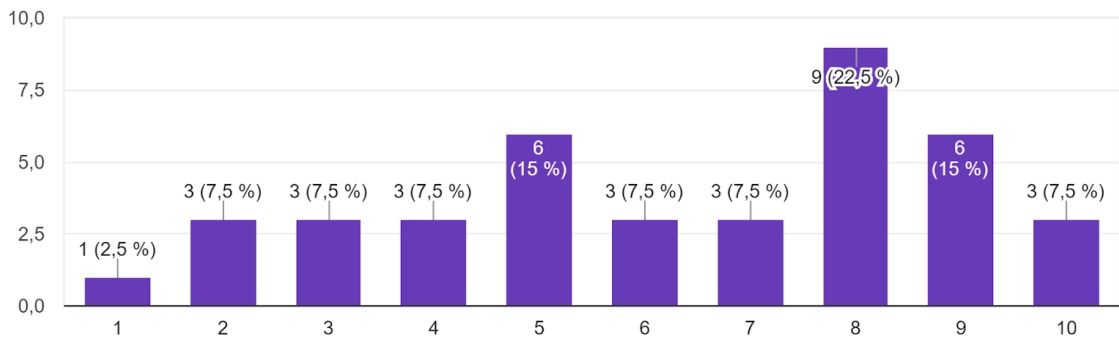
Para cerrar el análisis, nos referimos al autodesarrollo. En esta parte encontramos vínculos con la sección de capacitación y desarrollo personal por parte de los equipos. Al respecto se consultó si existe interés por hacer carrera dentro de la empresa y un contundente 82.5% valoró como al menos bueno el

interés por esa posibilidad, dejando un 10% que la valora como regular y un 7.5% como mala o muy mala.

### 31 Gráfico: Posibilidades de crecimiento

¿Cómo valora las posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente en la empresa?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

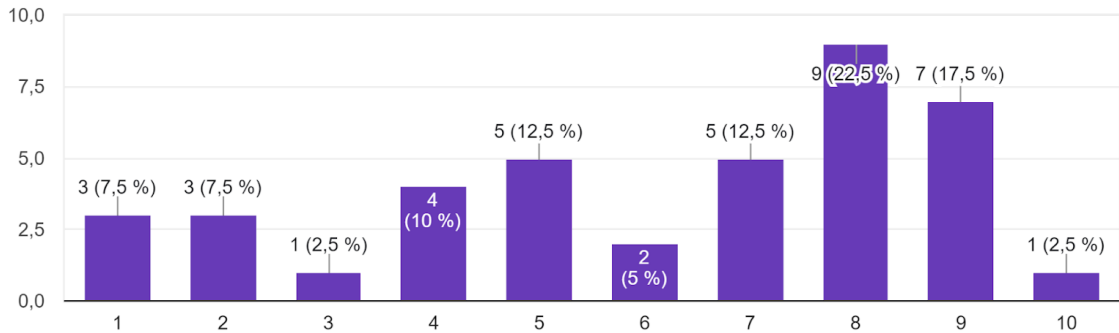
Escala: 1 Pésima - 10 Excelente

Pero al preguntar si ven factible esas posibilidades dentro de la empresa los porcentajes cambian. Un 52,5% considera cómo al menos buena esa posibilidad, pero aumenta a 30% quienes la consideran como regular y 17.5% aquellos que la ven como mala o muy mala.

### 32 Gráfico: Interés de la empresa en nuevos desafíos para su puesto

¿Cómo valora el interés de la empresa por generar nuevos desafíos y propuestas innovadoras para su puesto de trabajo?

40 respuestas



Fuente: Elaboración propia

Escala: 1 Pésimo - 10 Excelente

Preguntando al revés, es decir, al consultar si consideran que la empresa demuestra interés en generar nuevos desafíos para el puesto de trabajo, los resultados nos indican, que un 55% lo considera al menos bueno. Un 27.5% lo valora como regular y un 17.5% como malo, muy malo o pésimo.

Encontramos en esta última parte un deseo de desarrollo por parte del equipo, superior al 50%, que se propone desafíos, cree en la posibilidad de crecer dentro de la empresa. Apuesta a Agrosuro como el lugar para formarse y crecer. Pero al analizar el esfuerzo que advierten por parte de la empresa para viabilizar, encuentran que casi 1 de cada 2 personas de los equipos lo advierten como regular para abajo, por lo que es importante atender esta situación para no perder talentos que puedan fugarse a causa de no generar la plataforma necesaria para que estas personas puedan obtener el crecimiento personal que cubre las necesidades de motivación más arriba dentro de la pirámide de necesidades propuesta.

## Cuadro de Fortalezas y Debilidades



A continuación realizamos un resumen de los puntos analizados anteriormente, además incorporamos 3 colores en cada una de las debilidades para medir el grado de intensidad respecto de la disconformidad o malestar que encontramos en los equipos frente a cada uno de los apartados. Indicando con colores:

- 1) Verde: Disconformidad Baja
- 2) Amarillo: Disconformidad moderada
- 3) Rojo: Disconformidad alta

1. La empresa y su cultura organizacional					
	Propósito	Valores	Puesto de trabajo	Capacitaciones	Desempeño
<b>Fortalezas</b>	Existe un buen número de colaboradores que considera que es claro el propósito de la empresa	Los equipos consideran que existen valores de responsabilidad, honestidad y fijación de objetivos	Existe un buen grado de conocimiento sobre los puestos de trabajo, que si bien se podrían mejorar son conocidos.	Se realizan capacitaciones del tipo obligatorias o de seguridad establecidas por ley.	Existe una valoración muy positiva respecto del nivel de capacitación para las tareas del puesto que perciben los encuestados
<b>Debilidades</b>	Se considera claro un propósito que no fue definido por la empresa, sino que es una percepción de los/as	La empresa no tiene definidos ni comunicados los valores	Encontramos un fuerte malestar respecto de la descripción del puesto, debido a que la mayoría no esta del todo conforme	Existe un descontento respecto de la gestión de las capacitaciones para la realizaciones de las tareas	Encontramos una frágil gestión del desempeño entre los/as colaboradores/as que no va en línea con los objetivos de la empresa

	colaboradores/as				
--	------------------	--	--	--	--

Fuente: Elaboración Propia

	<b>2. La motivación y la gestión con las personas</b>
	<b>Motivación</b>
<b>Fortalezas</b>	Una buena parte de los/as colaboradores/as valoran que cuentan con una buena o muy buena motivación, que se eleva a la gran mayoría del personal cuando les preguntamos si influye en su trabajo diario. Además un grupo importante considera que habitualmente concurre a su empleo con ganas de trabajar.
<b>Debilidades</b>	Alrededor de uno de cada dos miembros de los equipos, considera que no existe un buen acompañamiento o apoyo por parte de la empresa para realizar su trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

	<b>3. Los factores de motivación</b>				
	<b>Remuneraciones y Política de incentivos</b>	<b>Estabilidad laboral</b>	<b>Actividades extralaborales</b>	<b>El reconocimiento</b>	<b>El crecimiento personal</b>



<b>Fortalezas</b>	Existe una muy buena valoración respecto de la puntualidad en el pago de los sueldos. Además el personal ve con buenos ojos una jornada de trabajo extensa, lo que permite aprovechar al máximo la capacidad productiva de las personas	Existe una valoración muy positiva respecto de la estabilidad que ofrece Agrosuro. Tanto en la seguridad económica y financiera, como así también en la solidez frente al pago de los sueldos	Encontramos una aceptación respecto de la contención emocional de la empresa. Además un grupo minoritario avala las iniciativas de actividades extralaborales propuestas	Existe un grupo de personas que valora el reconocimiento no dinerario respecto de su tarea habitual al frente de su puesto de trabajo.	Encontramos un interés importante por parte del personal por desarrollarse y crecer dentro de la empresa.
<b>Debilidades</b>	Predomina un fuerte descontento respecto de las remuneraciones en relación a las tareas y la política de incentivos propuesta por la empresa	Encontramos un grupo minoritario que no considera segura económica y financieramente a la empresa frente a otras posibilidades de empleo	Existe una insatisfacción moderada respecto de la contención que ofrece la empresa respecto de su trabajo. Pero advertimos una disconformidad más marcada frente a la valoración de las iniciativas recreativas propuestas por la empresa	Un grupo mayoritario considera de regular para abajo el reconocimiento que la empresa desarrolla por sus equipos de trabajo, que al vincularlo con la política de incentivos aumenta la disconformidad	Encontramos una valoración no del todo positiva respecto de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa acompañado de un moderado descontento respecto de los nuevos desafíos propuestos para los puestos

Fuente: Elaboración Propia



## Relación entre el marco teórico y el diagnóstico

Hasta aquí, podemos advertir los orígenes de la motivación y cómo los autores comenzando por Maslow y Mayo pioneros en la teoría humanista la entienden, descifran e interpretan. También por quienes continuaron su legado para ampliar sus contribuciones y generar aportes respecto de la motivación como Herzberg, Vroom o McClelland, incluso quienes se encuentran vigentes hasta el día de hoy como Chiavenato o Pink.

El desafío es poder entender cuáles son los factores motivacionales de los equipos en la actualidad y qué acciones podemos adoptar para sugerir a la empresa propuestas de mejora.

Las necesidades, los factores motivacionales o la definición que adopta entre los diferentes autores analizados previamente, permite sentar las bases y condiciones a la hora de estudiar la motivación del personal en las empresas.

Maslow coloca en la base de su pirámide de necesidades a las fisiológicas, de seguridad o sociales. También Herzberg los denomina factores higiénicos, y ambos autores las relacionan con el salario, los incentivos, la estabilidad, las relaciones interpersonales. En el presente trabajo se utilizaron estas necesidades para realizar el relevamiento y análisis de los equipos administrativos, técnicos y profesionales. Luego por encima, ambos autores colocan a las necesidades de reconocimiento y autodesarrollo, las cuales se utilizaron en el presente estudio en el mismo sentido, intentando relevar ambas necesidades a través de diferentes preguntas que construimos en base a la información que nos aportaron los directivos y gerentes.

Ambos autores desarrollaron su fundamentación en base a una pirámide, pero sin pensar en escalones preclusivos, que requieren completar un escalón para avanzar hacia el siguiente, sino como la posibilidad de medir la intensidad con que se cubren las necesidades, sin interpretar que para alcanzar una determinada necesidad se tuviese que completar la inmediata anterior. A raíz, de



esa forma de estructurarlo, pensamos el relevamiento de Agrosuro, desde la posibilidad de intentar identificar y medir las fortalezas y debilidades que encontramos a raíz del análisis de los resultados.

En primer lugar se analizó la remuneración y la situación nos lleva a pensar si existe algún elemento motivador más importante que el dinero. La retribución dineraria cumple el rol de satisfacer las necesidades de los colaboradores, pero al mismo tiempo cumple el rol de reconocer su trabajo y su tarea. Por supuesto que hay desvíos o variaciones, están quienes trabajan más y quienes trabajan menos y en algunas circunstancias ambos cobran lo mismo, pero vamos a la cuestión importante, el dinero permite reconocer el esfuerzo de la persona pagando más por su trabajo, así funcionó el mercado laboral al menos en los últimos 100 años desde el nacimiento de la teoría científica de Taylor y aquí nos preguntamos.

En la actualidad las maneras de reconocer el esfuerzo, el talento o las ideas es muy variado, pero para lograrlo es importante no solo tener una mayor claridad respecto de la política de incentivos, sino explorar las posibilidades.

Aquí encontramos una primera interpretación, ya que para la empresa no necesita invertir dinero en motivar a sus empleados, sino que con simples hechos o iniciativas lograría el mismo efecto sin gastar tanto dinero.

El desafío a futuro, aunque este más allá del objeto de análisis del presente trabajo, es problematizar si además de los beneficios económicos, estas acciones mejoran el clima de trabajo y nuestros colaboradores encuentran mayor satisfacción a la hora de desarrollar sus tareas en su empresa.

Esta línea de razonamiento nos permite aproximar una introducción importante al estudio que llevamos adelante en este trabajo, con el objetivo de poder profundizar acerca de la motivación que se observa en la actualidad entre los equipos profesionales, técnicos y administrativos de la empresa.

Luego trabajamos con las necesidades que se encuentran en la cima de la pirámide de Maslow o lo que Herzberg denomina los factores motivacionales, aquellos que están relacionados con el reconocimiento por la tarea realizada y el autodesarrollo según los autores, que fue adaptado para una simple interpretación del personal de Agrosuro, que consultamos como crecimiento personal.



Por otro lado, Pink nos habla en su trabajo sobre motivación, de la autonomía, los fines y el propósito. Pero ¿Qué relación tiene su teoría con el presente trabajo?, posiblemente en este apartado sobre los factores motivacionales del reconocimiento y el crecimiento personal, es donde se puede relacionar con mayor facilidad. Aquí es importante tratar de explicar algo que advertimos en Agrosuro y que podemos explicarlo a través de la bibliografía de Pink. Cuando los controles son más frecuentes por parte de la empresa frente a las posibilidades de brindar tiempo de creatividad, es cuando por ejemplo, se pierde autonomía a la hora de analizar la motivación, y para que la creatividad sea viabilizada es importante permitir a los equipos contar con un apoyo y acompañamiento por parte de la empresa que según evidenciamos no se está dando actualmente en la empresa. Motivo por el cual se entorpecen las posibilidades tanto de reconocimiento como de crecimiento personal por parte de los/as colaboradores/as.

También se puede ver los fines o maestría que propone Pink a la hora de analizar las falta de capacitaciones que propone Agrosuro para sus equipos de trabajo, o la falta de la determinación de un propósito por parte de la empresa, que es la tercer característica que según plantea el autor se debe poseer para permitir una mejor motivación por parte del personal.

## **6. Conclusiones**

### **Objetivos alcanzados**

Para comenzar con las primeras conclusiones intentaremos contrastar el trabajo realizado en el diagnóstico previo, respecto de los objetivos que fueron propuestos al comenzar el trabajo.



4. Objetivos específicos	¿Objetivo Alcanzado?
<p>1. Conocer la situación actual por parte de los directivos sobre la motivación de los equipos administrativos, técnicos y profesionales que integran las plantas de Agrosuro.</p>	<p>Esta primera etapa fue concretada, pudiendo obtener información sobre los equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada una de las plantas. Además se detalló la visión que tenían los gerentes y directivos respecto de cada uno de los apartados trabajados.</p>
<p>2. Relevar la motivación de los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas y profesionales en análisis, en relación a su trabajo.</p>	<p>Fue posible relevar la motivación y los factores de motivación junto con el clima laboral y el funcionamiento de la empresa. Se realizó a través de un cuestionario que permitió sistematizar la información obtenida y ampliar el diagnóstico que comenzamos previamente.</p>
<p>3. Analizar los factores de motivación que se encuentran presentes en los equipos de trabajo de las áreas administrativas, técnicas y profesionales bajo análisis.</p>	<p>Se realizó un análisis profundo de cada una de las respuestas obtenidas, vinculando la información con la relevada de antemano con los directivos y gerentes. Además se construyó un cuadro de fortalezas y debilidades donde medimos el grado de intensidad de cada uno de los factores de motivación en relación al grado de disconformidad o malestar por parte de los equipos administrativos, técnicos y profesionales.</p>



<p>4. Sugerir propuestas a la empresa a modo de conclusiones que permitan contribuir a mejorar la motivación de los colaboradores de las áreas administrativas, técnicas y profesionales de las plantas, en el desarrollo de sus tareas.</p>	<p>Este apartado se desarrollará a continuación, sugiriendo propuestas concretas respecto de las debilidades definidas oportunamente.</p>
--	---

Fuente: *Elaboración Propia*

## Propuestas de mejora

Apartado 1: La empresa y su cultura organizacional

5. La empresa y su cultura organizacional					
	Propósito	Valores	Puesto de trabajo	Capacitaciones	Desempeño
<p><b>Debilidades</b></p>	<p>Se considera claro un propósito que no fue definido por la empresa, sino que es una percepción de los/as colaboradores/as</p>	<p>La empresa no tiene definidos ni comunicados los valores</p>	<p>Encontramos un fuerte malestar respecto de la descripción del puesto, debido a que la mayoría no está del todo conforme</p>	<p>Existe un descontento respecto de la gestión de las capacitaciones para la realización de las tareas</p>	<p>Encontramos una frágil gestión del desempeño entre los/as colaboradores/as que no va en línea con los objetivos de la empresa</p>

1) Si bien no existe un malestar respecto del **propósito de la**





**organización**, las empresas que tienen su propósito definido están mejor posicionadas a la hora de alinear dicha estrategia y objetivos con los intereses de sus colaboradores. Es por eso que aunque no exista un malestar o insatisfacción marcada al respecto, sería prudente desarrollar acciones que permitan definir la razón de ser de Agrosuro, con el fin de compartir con sus equipos de trabajo un objetivo común, que le permita a las personas colaborar con tal propósito.

Al encontrarnos con unidades de negocio diferentes, la definición de un propósito común a cargo de la dirección del negocio y el equipo gerencial, contribuiría a remarcar los vínculos entre los equipos de trabajo, y también a vincular el talento con el logro de los objetivos.

2) **Los valores** constituyen la identidad de la empresa. Agrosuro cuenta con personas que advierten a la responsabilidad como uno de sus valores fundamentales, al igual que la honestidad y sus objetivos. Aunque no determina un malestar al respecto, sería pertinente trabajar los valores de la empresa de manera colaborativa con los equipos y hacer bandera de ello.

3) La definición de los **puestos de trabajo** es una prioridad en la empresa. Los/as colaboradores/as advierten que no están del todo claras las tareas que deben realizar cada uno de ellos/as, por lo que definir tal situación ayudará a mejorar la satisfacción de cada persona a la hora de cumplir con sus tareas. Además este trabajo permitirá en el futuro procesos de selección más rápidos y simples cuando deban incorporar nuevos colaboradores/as.

4) Otra de las prioridades a trabajar lo antes posible por parte de Agrosuro es la gestión de las **capacitaciones**. Los equipos muestran un descontento respecto a la capacitación que la empresa promueve para llevar adelante sus tareas habituales. Además descubrimos que los/as colaboradores/as valoran la autonomía según analizamos anteriormente, por lo que sería bueno fomentar su formación y permitir aplicar en mayor medida su experiencia para permitirles proponer iniciativas que resuelvan posibles problemáticas o que generen incluso rendimientos no esperados.

5) Por último en este apartado trabajamos el tema de la gestión del



**desempeño.** En este punto no encontramos un malestar o incomodidad fuerte, pero si advertimos que la percepción respecto de los objetivos de los miembros de los equipos puede variar respecto de la estrategia de la empresa. Es por ello que se sugiere planificar la gestión del desempeño con el fin de establecer los parámetros de desempeño y los objetivos a alcanzar por cada colaborador/a en su puesto de trabajo, que permita acompañar el propósito de la empresa.

**Apartado 2:** La motivación y la gestión con las personas.

	<b>6. La motivación y la gestión con las personas</b>
	<b>Motivación</b>
<b>Debilidades</b>	Alrededor de uno de cada dos miembros de los equipos, consideran que no existe un buen acompañamiento o apoyo por parte de la empresa para realizar su trabajo.

1) En base al análisis realizado nos encontramos con un grupo comprometido con la empresa, que se esfuerza por cumplir con las tareas, desarrollar las actividades y hacer crecer la empresa, considerando que a pesar de tener una jornada extensa les parece oportuna para desarrollar sus tareas y actividades.

Esto se puede derivar por el perfil profesional de los encuestados que vienen de la rama de las ciencias exactas, información que fue aportada en el análisis por los directivos y gerentes de las plantas. Al consultarlos nos encontramos con una enorme vocación de servicio y un absoluto enfoque en los resultados, dato que obtuvimos al indagar sobre los valores.

Tal situación es una variable sumamente importante a tener en cuenta considerando que a largo plazo estos son los equipos de personas que robustecen el capital humano de la firma y fortalecen la conformación de equipos



talentosos que conviene cuidar y acompañar.

Además volviendo al análisis y en base a los resultados obtenidos, podemos decir que el personal respondió estar motivado debido a que posiblemente puede estar considerando a **la motivación** como una característica innata y personalísima de parte los/as colaboradores/as, entendiendo que la motivación es una habilidad o característica que ellos/as deben aportar a la hora de trabajar, evitando sincerar una situación un poco más hostil según lo planteado en el resto de las preguntas sobre el acompañamiento o apoyo que recibe por parte de la empresa.

Es por ello que se sugiere desarrollar escucha activa respecto de los equipos de trabajo, debido a que posiblemente no es necesario gastar enormes cantidades de dinero para motivar a los equipos, sino que al dar respuesta concreta a demandas básicas y simples, el efecto en las personas genera una motivación que crece exponencialmente. concretamente analizaremos en el apartado siguiente de factores motivacionales, cuales pueden ser ejemplos de estas demandas a las que la empresa puede dar respuesta.

Apartado 3: Factores motivacionales

7. Los factores de motivación					
	Remuneraciones y Política de incentivos	Estabilidad laboral	Actividades extralaborales	El reconocimiento	El crecimiento personal
Debilidades	Predomina un fuerte descontento respecto de las remuneraciones en relación a las tareas y la política de incentivos propuesta por la empresa	Encontramos un grupo minoritario que no considera segura económica y financieramente a la empresa frente a otras posibilidades de empleo	Existe una insatisfacción moderada respecto de la contención que ofrece la empresa respecto de su trabajo. Pero advertimos una disconformidad más marcada frente a la valoración de las iniciativas recreativas propuestas por la empresa	Un grupo mayoritario considera de regular para abajo el reconocimiento que la empresa desarrolla por sus equipos de trabajo que al vincularlo con la política de incentivos aumenta la disconformidad	Encontramos una valoración no del todo positiva respecto de las posibilidades de crecimiento dentro de la empresa acompañado de un moderado descontento respecto de los nuevos desafíos propuestos para los puestos

1) En las entrevistas a los directivos y gerentes advertimos que según su percepción **las remuneraciones** no eran bajas en comparación con los salarios del sector, sin embargo uno de los temas a abordar con premura es la cuestión de los salarios por parte de la empresa. Existe un descontento que debe trabajarse, posiblemente parte del problema no sea estipular el sueldo mensual sino comunicar de manera eficiente cuál es la política de incentivos evitando mensajes difusos o poco claros, para que los/as colaboradores/as tengan un panorama claro respecto de cómo alcanzar tales metas u objetivos.

Agrosuro debe procurar reconocer incentivos económicos que sean



suficientes para que actúen como reconocimientos reales a los desafíos propuestos. De esta manera evitar que las personas estén pensando siempre en la retribución y puedan enfocarse de lleno en las tareas y actividades que deben realizar diariamente.

2) Una de las fortalezas que advertimos fue **la estabilidad** que los/as colaboradores/as le atribuyen a la empresa, por lo tanto sería propicio contar con tal imagen respecto de su cultura organizacional. Reflejando dicha estabilidad a la hora de dar a conocer las condiciones laborales de la empresa o la imagen respecto de la gestión con las personas que se le atribuye a la firma. Aquí no encontramos un malestar importante, si se sugiere desarrollar y potenciar la gestión con las personas por parte de la empresa para fortalecer dicha identidad.

3) Si bien no existe un malestar o una incomodidad manifiesta al respecto, se puede decir que en Agrosuro existe una desconexión entre los/as colaboradores/as que forman parte de la empresa. Al no existir **propuestas recreativas** frecuentes el vínculo entre las personas es frío, lo que propicia la fuga de talentos y la rotación a largo plazo. Si bien puede que no sea un problema, el fomento de tales iniciativas incrementa de manera significativa los lazos entre la empresa y sus colaboradores, generando por ejemplo un mayor compromiso a la hora de requerir cubrir turnos los fines de semana o el incremento del ausentismo por ejemplo, que si bien no formó parte de este trabajo son algunos de los desencadenantes que se pueden producir al no contar con una propuesta activa de este tipo de actividades e iniciativas.

4) Otra de las acciones en la que Agrosuro debe trabajar activamente es en la definición de iniciativas que alienten **el reconocimiento** de sus colaboradores/as. Tal tarea es fundamental a la hora de pensar en que los miembros de los equipos le atribuyen una prioridad significativa a su trabajo. Esto quiere decir que si la persona no encuentra reconocimiento en su tarea, automáticamente disminuye su motivación por trabajar y desarrollarse dentro de la empresa. Es por ello que se propone jerarquizar el área de gestión con las personas, de manera tal que permita incorporar personal a que gestione este tipo de iniciativas, junto a las descritas anteriormente, de manera tal que permita



robustecer las iniciativas que premien el reconocimiento, tanto interno como externo, para potenciar el desarrollo de talentos dentro de la firma en miras al fortalecimiento a largo plazo de la pasión por su trabajo por parte de los miembros de los equipos.

5) Lo anteriormente descrito en el punto anterior se deberá acompañar con una estrategia de crecimiento personal por parte de las personas que integran los equipos administrativos, técnicos y profesionales, advirtiendo que Agrosuro con el tiempo se convierta en la empresa donde a cualquier persona le gustaría trabajar. El prestigio que una firma acumula por parte del compromiso y la pasión que le agregan sus colaboradores, resulta en una verdadera razón para formar parte de una empresa con esas características.

En definitiva y para concluir este apartado, la obtención de rendimientos por parte de la empresa se refleja en el impacto que produce hoy una organización. Tiempo atrás el impacto se medía sólo por los rendimientos económicos y hoy se mide en función de un triple impacto, no solo económico, sino también social y ambiental. Esta última afirmación fuera del análisis, es debido a que cada vez más los colaboradores/as estudian con más detenimiento el impacto que genera la empresa en el medio, evitando por ejemplo sumarse a trabajar en empresas que contaminan o que no son amigables con el ambiente. Esto si va en línea con las posibilidades que puede otorgar Agrosuro a la hora de pensar en el crecimiento personal de sus colaboradores/as.

## **Contribuciones del trabajo**

El trabajo aporta recursos valiosos para los directivos de la firma sobre la motivación que existe en los equipos administrativos, técnicos y profesionales de cada planta que integra la empresa.

Se realizó un diagnóstico respecto de cada uno de los apartados desarrollados con el fin de evaluar la situación pormenorizada que permita aportar valor sobre la política de gestión de las personas que se lleva adelante en la



empresa hoy, el cual a corto y mediano plazo debe enfocarse en cubrir las debilidades descritas en sus equipos administrativos técnicos y profesionales.

El valor que intenta aportar este trabajo es la posibilidad de generar en primer lugar información con el diagnóstico realizado y al mismo tiempo el desarrollo de sugerencias concretas que permita tomar mejores decisiones en relación a la política de gestión con las personas.

## **Limitaciones del trabajo**

Respecto de las limitaciones, encontramos limitaciones a la hora de implementar los cuestionarios en los equipos de trabajo en relación a la posibilidad de contrastar de una mejor manera la obtención de los resultados.

Al llevar adelante el cuestionario en la sección de factores motivacionales, consultamos sobre el grado de importancia que consideraba el personal sobre remuneraciones, estabilidad, actividades extralaborales, reconocimiento y crecimiento personal. Las consultas concretamente iban apuntadas a que los/as colaboradores/as pudiesen valorar el grado de importancia que le atribuían a cada uno de estos factores.

Otra de las limitaciones del trabajo es llegar hasta el punto de sugerir propuestas de mejora, sin la posibilidad de participar en la aplicación de tales iniciativas y poder analizar el impacto de tales sugerencias o propuestas.

Siempre las sugerencias propuestas generan cambios en la empresa, cambios que a veces un diagnóstico no puede medir sin vincularlo con el impacto que generan las propuestas realizadas. Es por eso que ante tales cambios se propone a la empresa encararlos con templanza debido a que implican resultados a los que debemos darles tiempo para su adaptación.

## **Estudios futuros sugeridos**

En base al trabajo realizado, el diagnóstico nos permitió tener un panorama



completo respecto de los factores motivacionales encontrados en Agrosuro, que luego nos permitió hacer propuestas de mejora respecto de la gestión de las personas con el objetivo de que incrementen la motivación por parte de los equipos administrativos, técnicos y profesionales de la empresa.

A partir de este trabajo, para profundizar aún más es deseable investigar la posibilidad de relacionar la motivación con los rendimientos de la empresa, tarea que en una primera instancia fue analizada pero se definió que previamente era necesario realizar este trabajo.

La manera que considero sería posible investigar, es partir de la posibilidad de implementar una nutrida agenda de gestión del desempeño que permita tener datos reales respecto del impacto que tiene la tarea desarrollada por cada colaborador/a de la empresa y en base a eso, poder construir una herramienta de medición que permita contrastar los cambios, base a modificaciones y/o decisiones adoptadas respecto del desempeño de los equipos.

## 7. Referencias

- Castro, M. G. A., Padilla, J. M. C., & Ramírez, S. M. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e investigación en Psicología*, 14(1), 105-118.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Dolan, S. L., & Raich, M. (2010). *La gestión de las personas y los recursos humanos en el siglo xxi: cambio de paradigmas, roles emergentes, amenazas y oportunidades. Nuevas tendencias en management: Fundamentos y aplicaciones*, 10, 35.
- Fischman, D., & Matos, L. (2014). *Motivación 360*. Lima, Perú: Editorial Planeta Perú SA.
- Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.
- Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad*. Ediciones Díaz de Santos.





- Mayo, E., & Bagú, S. (1972). Problemas humanos de una civilización industrial. In Problemas humanos de una civilización industrial (pp. 170-170).
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- Nora, C. (2014). Aplicabilidad de los aportes de Elton Mayo en la gestión de las Pequeñas y Medianas organizaciones de la ciudad de Bahía Blanca. In VIII Jornadas de Sociología de la UNLP. Departamento de Sociología de la Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación.
- Pink, D. H. (2011). Drive: The surprising truth about what motivates us. Penguin.
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. Pearson educación.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: The elements of great managing (Vol. 978, No. 1-59992). Simon and Schuster.
- Vroom, V. H. (1964). Work and motivation.

## 8. ANEXOS

### Anexo 1 - Modelo de entrevista a los gerentes

#### Sección 1

Nombre

Edad

Sexo

Antigüedad

Nombre de la Planta

Ubicación

Equipo de trabajo administrativo

Cantidad de personas a cargo del equipo administrativo

Organigrama del área

¿Quien/quienes llevan adelante las cuestiones relativas a RRHH?



¿Cuáles son las tareas más relevantes del área?

## Sección 2

¿Conoce el propósito de la organización?

¿Poseen descripciones de los puestos de trabajo en el área administrativa?

¿Participas en la selección de tu equipo de colaboradores? \*

¿Realizan capacitaciones periódicas sobre las tareas a cargo de los equipos? \*

¿Llevan adelante alguna medida de desempeño de sus colaboradores o trabajo por objetivos?

## Sección 3

### Motivación de los colaboradores

¿Considera que los equipos administrativos de la planta están motivados?

¿Considera que el equipo trabaja actualmente sobreexigido?

¿Considera que el trabajo en modalidad Home Office es un beneficio para los colaboradores?

### Factores motivacionales

¿Considera que las remuneraciones e incentivos de la empresa son apropiados?

¿Considera que la empresa le aporta estabilidad y tranquilidad a los colaboradores?

¿Considera que la empresa se esfuerza por proponer actividades extralaborales que fortalezcan relaciones entre sus colaboradores?

¿Cómo califica la importancia del reconocimiento frente a sus compañeros/as por sus tareas?

¿Cómo califica el reconocimiento de la empresa respecto a sus colaboradores?

¿Cómo valora para los colaboradores las posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente en la empresa?

### Cultura organizacional



- ¿Considera que existe una buena organización del trabajo en sus equipos?
- ¿Considera que los aportes de los colaboradores son importantes y valiosos?
- ¿Considera que existe una clara distribución de tareas, roles y responsabilidades?
- ¿Cuáles son los valores que se comparten en sus equipos de trabajo?

## Anexo 2 - Cuestionario a los equipos ATP

### **Cuestionario a equipos técnicos, administrativos y profesionales de las plantas**

#### **Segmentación...**

¿A cuál planta pertenece?

#### CLIMA DE TRABAJO

#### **Sobre su trabajo...**

¿Cómo valora su relación de trabajo con el líder de la unidad de negocio?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora la relación de trabajo con sus compañeros de trabajo del área?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora la comunicación dentro de la oficina entre usted y sus compañeros?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora la comunicación dentro de la oficina entre usted y el líder de la unidad de negocio?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente



¿Cómo valora la claridad en la comunicación de los objetivos de su puesto de trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora la capacitación de la empresa para desarrollar su trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

### **Sobre su empleo en la empresa...**

¿Intentó buscar empleo en otra empresa en el último año?

Si - No

¿Recibió propuestas concretas en el último año?

Recibí 1 propuesta

Recibí entre 2 y 5 propuestas

Recibí más de 6 propuestas

No recibí propuestas

No busqué

¿Considera que la empresa AgroSuro es una de las 5 mejores empresas para trabajar en San Luis/Villa Mercedes?

Si - No

¿Cuál es el principal motivo por el que elegiría cambiar de empresa en la que usted trabaja?

Hay empresas que me gustan más.

Hay empresas en las que me sentiría más cómodo.

Hay empresas en las que pagan más.

Hay empresas en las que tendría más posibilidades de crecimiento.

Hay empresas en las que reconocerían mi trabajo.



Opte por sí

Opte por no por otra razón, ¿cuál?

Si pudiera referir a un amigo/a para ingresar a trabajar a la empresa, ¿Lo haría?

Si - No

¿Habitualmente se levanta con ganas de ir a trabajar?

Escala 1 No, nunca - 10 Si, siempre

### **Acerca de la motivación personal...**

¿Cómo califica su motivación en el trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Considera que la motivación influye en su trabajo y tareas diarias?

Escala 1 Nunca - 10 Siempre

¿Cómo calificaría el apoyo y contención que recibe por parte de la empresa?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

### **Necesidades básicas o fisiológicas 4 preguntas**

¿Cómo califica su remuneración actual en relación a su tareas?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica la puntualidad en el pago de su salario?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica la política de incentivos propuesta por la empresa?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente



¿Cómo califica la extensión de la jornada (carga horaria) de la empresa?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

#### **Necesidades de seguridad 4 preguntas**

Independientemente de la situación del país ¿Cómo califica la seguridad económica y/o financiera que le aporta hoy su trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora la estabilidad que le aporta su trabajo frente a los índices de desempleo actuales?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica las prestaciones que le otorga la empresa respecto de obra social?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica la seguridad jurídica de la empresa a la hora de hacer frente al pago de las obligaciones y demás responsabilidades del contrato de trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

#### **Necesidades afectivas 4 preguntas**

¿Cómo valora la contención emocional por parte de la empresa?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica las iniciativas recreativas propuestas por la empresa, como encuentros, cenas, cierres de año o jornadas deportivas culturales?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Considera que la empresa se esfuerza por proponer actividades extralaborales



que fortalezcan relaciones entre sus colaboradores?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cuán importante son para usted las iniciativas extralaborales para fortalecer relaciones entre sus colaboradores/as?

Escala 1 No importantes - 10 Muy importantes

### **Necesidades de reconocimiento 4 preguntas**

¿Cuán importante es para usted el reconocimiento por las tareas que desarrollan los/las colaboradores/as?

Escala 1 No importantes - 10 Muy importantes

¿Cómo valora el reconocimiento que propone la empresa por su trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora el reconocimiento de la empresa a través de su política de incentivos?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo califica el reconocimiento por su trabajo a través de incentivos no dinerarios?

Escala 1 No importantes - 10 Muy importantes

¿Si la recompensa fuese no dineraria de tipo material podría enumerar sus preferencias?

Opciones:

Otro?

Regalos

Días libres pagos

Viajes



## **Necesidades de autodesarrollo 4 preguntas \***

¿Tiene habitualmente interés en desarrollarse en la empresa?

Escala 1 Nunca - 10 Siempre

¿Cómo califica las posibilidades de crecer y desarrollarse profesionalmente en la empresa?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Cómo valora el interés de la empresa por generar nuevos desafíos y propuestas innovadoras para su puesto de trabajo?

Escala 1 Pésima - 10 Excelente

¿Considera que la empresa propone actividades para superarse y crecer?

Escala 1 Nunca - 10 Siempre

## **CULTURA ORGANIZACIONAL (Misión, visión, valores) \***

¿Considera que existe una buena organización de tarea está bien ejecutada?

Si - No

¿Considera que los roles dentro del equipo están claros y definidos?

Si - No

¿Considera que la toma de decisiones es eficiente?

Si-No

Según su criterio es claro el propósito de la empresa?

Si-No

¿Puede enumerar 3 valores que considera valiosos dentro de la empresa?

Desplegable 3





¿Conoce claramente cuáles son los objetivos de la empresa?

Si - No

¿Considera que sus tareas forman parte de un todo para lograr los objetivos de la empresa?

Si - No

¿Considera que usted está capacitado al nivel que requiere su puesto?

Si - No

¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

Si - No

¿Considera que existen canales o vías para sugerir cambios y/o mejoras?

Si - No

¿Considera que le gustaría cambiar de trabajo?

Si - No

Listo, terminamos. Esta es la última pregunta ¿Te interesa compartir algún comentario, sugerencia y/o aporte?